تحليل وتوصيف العمل

الدكتورة: صباح غربي

دار المجدد
للنشر والتوزيع

تحليل وتوصيف العمل

د. غربي صباح

دار المجدد للطباعة والنشر والتوزيع

بسم الله الرحمن الرحيم

تحليل وتوصيف العنل

الدكتورة : غربي صباح

176 صفحة

16 ×24 سم

ردمك: 4-312-38-9947-978 : ISBN

الايداع القانوني: شهر فيفري 2020.

دار المجدد للطباعة والنشر والتوزيع

02 نهج حفصي الطاهر (وراء الولاية)- سطيف/الجزائر

036.82.58.09 /0550.96.31.19 / 0550.96.31.07

على الفيس بوك: دار المجدد للنشر والتوزيع

dar.moudjadid@gmail.com

فهـــــرس المحتويـــــــات

مقدمـــة: **7**

الفصل الأول: مفهوم وأهمــية تحليل العمل **9**

أولا: تحليل العمل والمفاهيم المتداخلة معه: 9

ثانيا: أنواع تحليل العمل: 11

ثالثا: أهداف تحليل العمل 13

رابعا: استخدامات تحليل العمل: 15

خامسا: أجزاء وجوانب تحليل العمل: 19

الفصل الثاني: خطوات وطرق تحليل العمل: **22**

أولا: خطوات تحليل العمل: 22

ثانيا: طرق تحليل العمل 26

الفصل الثالث: تحليل العمل وتصميم العمل والعلاقة بينـهما **38**

أولا: تعريف تصميم العمل 38

ثانيا: جوانب تصميم العمل: 40

ثالثا: أهداف تصميم وتحليل العمل: 41

رابعا: العوامل المساعدة على تصميم الوظيفة 81

خامسا: أساليب تصميم الوظيفة 82

الفصل الرابع: تحليل العمل وتوصيف الوظـائف ــنماذج عنهما- **86**

تمهيد 86

أولا: مفهوم توصيف الوظيفة: 87

ثانيا: أغراض وأهمية توصيف الوظيفة: 87

ثالثا: أنواع توصيف الوظيفة: 89

رابعا: مجالات الاستفادة من توصيف الوظائف 90

خامسا: كيفية كتابة توصيف الوظيفة: 91

سادسا: نماذج عن تحليل وتوصيف بعض المجموعات المهنية والوظائف: 94

الفصل الخامس: فنيات وأساليب ومصادر جمع البيانات في تحليل العمل 115

أولا: الأدبيات والبحوث السابقة المرتبطة بتحليل العمل.............. 115

ثانيا: المقابلة 116

ثالثا: الملاحظة... 118

رابعا: الأحداث الحرجة 120

خامسا: الاستبانة... 121

خاتمة: 165

قائمـــة المراجع:.. 169

مقدمــة:

إن أغلب ساعات اليوم الواحد يقضيها الفرد إما في رحاب البيت مع أولاده أو في داخل المؤسسة المهنية التي ينتمي إليها والبقية الباقيــة من هذه الساعات -وهي قليلة- قد يقضيها الفرد في الترويح، ولأن أغلب الناس يقضون معظم أوقاتهم في العمل فهو إذن يــؤثر ويتــأثر بــنمط حياتهم وقدراتهم العقلية وسماتهم المزاجية ولكي يحقق العمــل أهدافــه وتستمر فعاليته، فإنه ينبغي أن يتم توجيه الأفــراد لشــغل الوظــائف المناسبة لسماتهم المزاجية والملائمة لقدراتهم العقلية، ولا يمكن أن يــتم توجيه الأفراد لهذه الوظائف إلا إذا تم دراسة العمل وجمــع البيانــات والمعلومات المتصلة به.

وإذا كانت معظم الأعمال تطورت تقنياتهــا وتعقــدت طــرق تشغيلها، فإن الحاجة لتحليل العمل تصبح ماسة عــن ذي قبــل لكــي نستطيع أن نحدد المتطلبات البشرية، وبتحليل ديناميات تحليل العمل نجد أنه يسهم في نقل التكنولوجيا ويعمل على تطويرها، كما يســاعد علــى تجنب المشكلات الملازمة لدخول التكنولوجيا الحديثة، ولهذه الاعتبارات وجب دراسة تحليل العمل والاهتمام به.

فقد قامت الوثائق السابقة بوصف طرق تحديد القيمــة النســبية للأعمال (الوظائف) وذلك للتأكد من عدالة معدلات الأجور المخصصة لكل منها وأن صاحب العمل يتلقى عائدا مناسبا بدلالة العمل المؤدى في مقابل الأموال التي ينفقها، وقد أشارت هذه الوثائق إلى تصنيف الأعمال

في معناه العام، والذي يعني تحديد موقع عمل في تصنيف مهني وتقييمه بغرض تحديد المستوى الصحيح داخل التصنيف لهذا العمل (الوظيفة).

وتعتمد صلاحية الإجراءات التي تم وصفها في هذه الوثائق على كمال ودقة بيانات العمل (الوظيفة) التي تم جمعهـا، ذلـك أن تجميـع وتحليل هذه البيانات وعرضها بصورة قياسية دقيقة يعتبـر ذو أهميـة قصوى في نجاح برنامج التقييم (أو التصنيف)، وستؤدي الأخطـاء أو الإهمال أو التحريف في المعلومات الأساسية حتما إلـى أخطـاء فـي التصنيف وينتج عن ذلك مشكلات لكل من المـوظفين والإدارة، ومـن البديهي أن يعتقد كل من أخصائي التصنيف والمشرف أو المدير بأهمية أن تكون بيانات العمل (الوظيفة) التي تم تصميمها لغـرض التصـنيف على أعلى جودة ممكنة.

إن حديثنا عن تحليل العمل سيتضـمن الإشـارة إلـى تعريفـه وتعريفات المفاهيم المتداخلة معه ثم الإشـارة لاسـتخداماته وأهدافـه والأساليب والفنيات التي يعتمد عليها في جمع البيانات، ثم الإشارة إلى أنواعه، وأخيرا نشير إلى خطوات تصميم العمل ودرهـا فـي تنميـة الموارد البشرية.

الفصل الأول: مفهوم وأهمية تحليل العمل

أولا: تحليل العمل والمفاهيم المتداخلة معه:

إن ثمة مفاهيم مرتبطة بمفهوم تحليل العمل يمكن أن نضمنها فيما يلي:

أ- **المهمة Task:** هي الجهد والنشاط الذهني والبدني الذي يقوم به الشخص من أجل تحقيق أغراض معينة، وتعتبر المهمة عنصرا أساسيا من عناصر العمل.

ب- **الوظيفة Position:** وهي مجموعة من المهام التي يكلف بها شخص ما في عمل ما في وقت محدد.

ت- **العمل Job:** قد يكون وظيفة واحدة أو مجموعة من الوظائف المتجانسة في الواجبات والحقوق، ويلاحظ أن مفهوم تحليل العمل يقترب من مفهوم تحليل الوظيفة، حيث إن مجموعة واجبات الوظيفة هي نفسها مجموعة واجبات العمل.

ث- **المهنة Occupation:** مفهوم تجريدي يتضمن مجموعة من الأعمال المتجانسة في عدد من المؤسسات مثل: مهنة الكهرباء أو الميكانيكا.

ج- **تحليل العمل Job Analisis:** ولهذا المفهوم العديد من التعريفات منها:

1-أن تحليل العمل هو الأساس الذي يقوم عليه تكييف العمـــل للعامـــل حتى يسهل عليه استخدامها دون جهد كبير، كما يساعد علـــى تعيـــين الحركات الدخيلة وتحديد الحركات الصحيحة لتوظيفها والاستفادة منها.[1]

2-الدراسة المنظمة للمطالب النوعية والأعمال والحركات اللازمة لأداء عمل ما، وتشمل أيضا بيان الظروف المحيطة بهذا العمل والأجر الذي يمنح لمن يمارسه، والفرص المتاحة أمامه للترقية وما إلى ذلـــك ممـــا يرتبط بعمل ما وهناك من يقتصر استخدام هذا المصطلح على الصفات الشخصية المطلوبة لممارس العمل (كالذكاء، التعاون، الشجاعة...الخ).

3-قدم **المركز القومي للتوظيف (شيكاغو) عام 1920** تعريفا لتحليـــل العمل فرق فيه بين دراسة العمل الذي يستخدم فـــي تحســـين وســـائل وطرق العمل وبين تحليل العمل المستخدم في شؤون العمال.

4-وقد عرف **مكتب التوظيف الأمريكي USES** تحليل العمل على أنـــه عملية تحديد المعلومات المتعلقة بطبيعة عمل ما بواســـطة الملاحظـــة والدراسة أي أنه عملية تحديد للواجبات والمهارات والمعرفة والقدرات المكونة للعمل.[2]

---

[1] – حمدي ياسين وآخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي – بين النظرية والتطبيق– دار الكتاب الحديث، الاسكندرية، 1999، ص 64.

[2] – عبد الرحمن عيسوي، دراسات في علم النفس المهنـــي والصـــناعي، دار المعرفـــة الجامعية، القاهرة، 1997، ص 24.

5-هو الدراسة الدقيقة والمنظمة لمظاهر العمل وشروطه وخصائصه بأسلوب علمي وخطوات التحليل العلمية.[3]

إن تحليل العمل يعتمد على الدراسة العملية الشاملة والتي تشمل النواحي الفنية والصحية والاقتصادية والسيكولوجية الاجتماعية، فمن **الناحية الفنية** يهدف تحليل العمل الكشف عما يتطلبه العمل من حركات وزمن و مهارات ومعلومات وأدوات و مواد خام، ومن **الناحية الصحية** فإنه يهدف إلى دراسة الظروف الفيزيقية التي يجري فيها العمل و الحوادث والأخطار التي يتعرض لها العامل وكذلك سبل تقليصها عبر ما يسمى بنظام الأمن الصناعي، أما من **الناحية الاجتماعية والاقتصادية** فإن تحليل العمل يفيد في تحديد من تحديد المركز الاجتماعي للعمل ومستقبله من الناحية الاقتصادية ومجالاته في السوق ومستوى أجور العمال، المرتبات، العلاوات والترقيات، أما فيما يتصل **بالناحية السيكولوجية** فإن تحليل العمل يهدف إلى تعيين القدرات والمهارات والسمات الضرورية للأداء.

ثانيا: أنواع تحليل العمل:

ينقسم تحليل العمل إلى نوعين رئيسين فهناك تحليل العمل الخاص بالأعمال الحركية واليدوية، والنوع الثاني يتصل بالأعمال الإدارية والإستشرافية.

---

[3] – أمية فارس بدران، هيفاء راسم حوسة، <u>دراسات في قوانين المهنة وآدائها</u>، دار هيفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص50.

ويلاحظ أن تحليل الأعمال الحركية واليدوية يدور في معظمه حول دراسة الحركة والزمن Time and Motion Study، ومن ثم يكون تحليل الحركة والزمن خطوة أساسية في تحليل بعض الأعمال وبخاصة الأعمال الحركية العضلية وإذا كان الهدف من تحليل العمل الحركي هو الوصول إلى الطريقة المثلى لأدائه فإن تحليل الحركة والزمن تكون دراسة لا غنا عنها في هذا المجال.[4]

وقد بدأ **تايلور Taylor** هذه الدراسات حيث قام بتحليل الحركات والأزمان وتسجيل كل منهما، وكان يعتقد في أن هناك طريقة مثالية واحدة في أداء العمل، سار جيلبرت Gilbreth على نهج تايلور مع إبداع طرق أفضل وأحدث وقام باختزال الحركات المطلوبة في مهنة البناء من 17 حركة حتى 5 حركات وبذلك زاد الإنتاج لأكثر من الضعف بكثير، ولقد شاركت زوجة جيلبرت في بحوثه التي درست علم النفس فظهرت بجلاء الفوائد الجمة التي تعود على المجال من تعاون المهندسين وعلماء النفس، وقد حدد العناصر الأساسية لأي عمل من الأعمال أي تقدير الزمن اللازم لكل حركة مع استبعاد الحركات الخطأ أو الطائشة وإتباع الحركات الصحيحة.[5]

---

[4] – حمدي ياسين وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 65.

[5] – عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، دار وائل، عمان، 2003، ص 226.

أما الأعمال الاستشرافية والإدارية فتكون مهمة أخصائي تحليل العمل دراسة المواقف المختلفة التي يتعرض لها العامل وتحديد أساليب تصرفه إزاء هذه المواقف، ويلاحظ أنه كلما كانت واجبات العمل ومسئولياته معقدة وغير واضحة كلما ثقلت مهمة أخصائي تحليل العمل، فلننظر إلى عمل المفتش الصحي فسوف نجد أن كثيرا من اختصاصاته يقومون بها موظفون لا ينتمون لهذه المهنة، وهذا ينبغي على الأخصائي أن يبحث عن جميع الأنشطة والأعمال والمسئوليات التي تواجه المفتش الصحي ثم يصنف هذه الأنشطة والمسئوليات لتعطي لنا في النهاية أعمال المفتش الصحي.[6]

ثالثا: أهداف تحليل العمل

إن لتحليل العمل العديد من الأهداف والفوائد والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

1- **الفهم الدقيق لطبيعة العمل:** يساعد تحليل العمل على الفهم العلمي الدقيق للمهام التي يقوم بها العامل عند أدائه للعمل بحيث يعتمد هذا الفهم على تحليل علمي محكم لهذا العمل وعلاقته بغيره من الأعمال.

---

[6]– عبد الغفار حنفي، **إدارة الأفراد بالمنظمات –مدخل وظيفي–**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 63.

2- **التوجيه المهني:** أي اختيار عمل أو أعمال معينة للفـرد يصلح للتفوق فيها، أمر يعتمد في المقام الأول على فهم أخصـائي علـم النفس الصناعي لطبيعة هذه الأعمال وهو أيضا يسبق دراسة الفرد بهدف توجيهه.

3- **الاختيار المهني:** يعتمد اختيار أفضل مقدمين لشغل عمـل معـين على تحليل القدرات والسمات والمهام التي يتطلبها هـذا العمـل، ويلي ذلك فحص خصائص المتقدمين.

4- **التدريب المهني:** يهدف تحليل العمل في وضع بـرامج التـدريب حيث تحدد المهارات والمعلومات التي يتعين تطويرها عن طريق التدريب.

5- **تطوير العمل:** يمكن عن طريق تحليل العمـل تحديـد الحركـات الزائدة التي يتعين اختزالها أو التي يمكن أن تسبب الحوادث التـي يمكن استبعادها كما يساعد على الكشف عن طرق لأداء العمل.

6- **وضع مقياس لكفاءة العامل:** لا يتم تقدير كفاءة العامل في عملـه كوحدة واحدة بل بوصفه عملا مكونا من خطوات يعطي لكل منها درجة لبيان مدى كفاءة العامل في إنجازها.

7- **تحديد الاختصاص بين مختلف الأعمال:** تتداخل مختلف الأعمـال في المصنع الواحد أو المؤسسة الواحدة تداخلا كبيرا ويساعد تحليل العمل على تحديد الاختصاصات بينها –الأعمال–ومن ثم التنسـيق بين هذه الأعمال ومنع الصراع والتضارب بين القائمين بها.

8- تقدير الأعمال: يعتمد تحليل العمل على تقييم هذا العمـــل ودرجـــة صعوبته وأهميته والمؤهلات اللازمة له والخيارات المطلوبة فيه.

9- تحديد الأجور: يفيد تقدير العمل في إجراء تقييم دقيق له واعتمــادا على هذا التقييم يتحدد الأجر المناسب والعادل للعامل.

10-تحسين الأجهزة والأدوات: من يقومون على تطوير أدوات العمل وتحسين أجهزته بتحليل العمل وذلك بهدف التقليل من الجهد الزائد ورفع كفاءة العامل ومن ثمة زيادة الإنتاج.

11- تحقيق الأمن الصناعي: يسترشد تحليل العمل لمنـــع إصـــابات العمل وحوادثه أو التقليل منها، ذلك أن تحليل العمل يلقي الضوء على أخطار العمل ومصادر الحوادث.[7]

رابعا: استخدامات تحليل العمل:

وهي عديدة يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- التوجيه والاختيار والتعيين: سبق أن ذكرنا أهداف تحليل العمـــل والتي من أهمها جمع البيانات وتحديد القدرات والســمات والمهـــارات المطلوبة للنجاح في عمل من الأعمال، وفي ضوء ذلـــك تبـــدأ مهمـــة أخصائي القياس النفسي والذي يتولى تصميم المقـــاييس والاختبـــارات

---

[7] – عبد الفتاح محمد دويدار، **أصول علـــم الـــنفس المهنـــي والصـــناعي والتنظيمـــي وتطبيقاته**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص(114-115).

والاستبيانات اللازمة لتقويم القدرات والسمات اللازمة لأداء عمل مـــا، فضلا عما سبق فإن تحليل العمل يزودنا بخطوات العمل وعناصـــره، وهذه المعلومات تساعدنا في تحديد عدد الأفراد اللازم اختيارهم لعمـــل ما وحتى لا يحدث فائض وهدر في العمالة البشرية.

2- تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم الـــدورات التدريبيـــة: إن أي برنامج تدريبي يتضمن مكونين أساسيين هما (ما الذي سيدرب عليـــه العامل؟ وكيف يتم تدريبه؟)، وتحليل العمل كما سبق أن أوضحنا يزودنا بالمهارات والمعلومات والقدرات التي تنقص العامل وينبغي تزويده بها من خلال بعض البرامج التدريبية والتي ينبغي أن تنظم للعمال على أن تكون متدرجة في الصعوبة وملائمـــة لمســـتواهم المعرفـــي وتقـــبلهم المزاجي.

3- تحديد الأجور: يعتبر تحديد الأجور من الأهداف الأساسية لتحليـــل العمل، فمن المعلوم أن لكل عمل طبيعته وصعوبته ومتطلباته العقليـــة والبدنية والتدريبية، وواجباته ومسئولياته وما يحف بهذا العمـــل مـــن متاعب ومخاطر فهناك أعمال شاقة وأخرى هينـــة، وأعمـــال مـــاهرة وأخرى تقليدية ومن ثم لا يمكن أن نضع قائمة للأجور في غيبة هـــده المتغيرات والتي أسلفنا لبعض منها، وتحليل العمل يزودنـــا بالبيانـــات ويكشف لنا عن المتطلبات لكل عمل تمهيدا لتثمينـــه ووضـــع جـــداول الأجور الخاصة به.[8]

[8] – حمدي ياسين وآخرون، نفس المرجع السابق، ص ص (65-68).

4- النقل والترقية: إن عملية تحليل العمل تسهم في بيان مدى قابلية العامل للتعليم والاستفادة من الخبرة السابقة ومدى نجاح انتقال أثر التدريب من خبرة سابقة لخبرة لاحقة، وهذه العمليات تساعدنا في نقل العامل من مهنة لأخرى وفي انتقاله من درجة إلى درجة أعلي داخل الوظيفة الواحدة.

5- تحسين طرق العمل: يعتمد تحليل العمل علي تحليل الحركات التي يتضمنها كل عمل، وهذا من شأنه أن يساعد في تحديد الحركات الزائدة التي تعطل العامل عن عمله وتضيع وقته وجهده وتسبب له التعب والملل، مما يجعله أسيرا للإصابة والتورط في الحوادث إن وقوف الأخصائي النفسي علي طبيعة كل عمل، ومعرفة العلاقة بين الحركة والزمن وكذلك الصعوبات التي يواجهها العامل يمكن أن تساعده في الارتقاء بالعمل وإدخال التحسينات اللازمة، وحذف كل العمليات التي تؤدى إلى فقد وهدر الطاقات النفسية والفسيولوجية للعامل وكذلك ضياع الوقت والمواد الخام وتلف الأجهزة والآلات، فضلا عما تقدم فإن تحليل العمل يفيد في تصميم الأدوات والآلات وتكييفها بما يناسب رغبات وقدرات ومهارات العمل من حيث السن والنوع.

6- تقويم العمل: كثير من دول العالم الثالث يتم تحديد الحد الأدنى للأجور في مؤسساتها الإنتاجية بواسطة القوانين العامة للعاملين دون الرجوع لتحليل طبيعة هده الأعمال لمعرفة متطلباتها المختلفة، والحق أن هذا النهج يحمل قدرا كبيرا من اللاموضوعية والغبن الذي يقع على العامل المجد والمجتهد، الأمر الذي دفع العلماء بالتوصية لتقويم

الأعمال حتى يتم تحديد الأجور وكذلك البدلات والعلاوات وتحديد قيم جميع المستحقات المالية للعامل، وبحيث تتسق الأجور مع الجهد المبذول.[9]

7-تقويم الأداء: إن من أهداف تحليل العمل أيضا تحليل عناصر العمر وهذا يلازمه تقديم المقاييس والمؤشرات الجيدة للنجاح في العمل، ويمكن للأخصائي النفسي الحصيف أن يعتمد على هذه المقاييس أو تلك المؤشرات لقياس مدى كفاءة العامل وكذلك درجة الإتقان التي حققها، فمهنة الحياكة أو الترزى من المؤشرات النجاح فيها عناصر (الدقة – السرعة-الخلو من الخطأ-انخفاض نسبة التالف) وكذلك مهنة الطباع يمكن تقويم الأداء فيها من خلال عناصر (الدقة –والسرعة).

8- الإرشاد المهني: إن من أهداف الإرشاد المهني تبصير الفرد بقدراته الكامنة وتوجيهه للعمل الذي يتفق مع قدراته وسماته وميوله، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تحليل العمل يهدف جمع البيانات و المعلومات والتي تفيد الأفراد الذين يتقدمون للالتحاق بعمل معين، وفي ضوء ما تقدم تتضح العلاقة بين الإرشاد المهني وتحليل العمل ويتضح أيضا أن تحليل العمل يستخدم في الإرشاد المهني فهو يزود الأخصائي بالبيانات والمعلومات والقدرات والمهارات التي يحتاجه كل عمل من

[9] – أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، **إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 294.

الأعمال، ومن ثم تسهل مهمة الأخصائي، حيث توجيه وإرشاد العامل بالمهنة المناسبة لمهاراته وقدراته.[10]

خامسا: أجزاء وجوانب تحليل العمل:

يعتبر تحليل العمل بمثابة الطريقة العلمية لدراسة العمل أو لجمع المعلومات عنه بهدف استخدامها في أغراض الاختبار المهني أو غير ذلك من الأغراض كتقييم العمل وتنظيم برامج وتحسين طرق العمل وتحديد المسؤولية والاختصاصات، وتتصل المعلومات التي يتم جمعها بعدة جوانب هامة في العمل وهي:

1- وصف العمل: يقدم لنا وصف العمل فكرة مفصلة عن الخطوات التي يتحملها ويتم بها العمل، والواجبات والمسؤوليات التي يتحملها القائم بالعمل، كما يعطينا وصفا للآلات والأجهزة والمواد المستخدمة في العمل.

2- متطلبات العمل: يؤدي تحليل العمل إلى التعرف على المتطلبات الناجحة في العمل، فيوضح لنا القدرات الجسمية والعقلية الضرورية

---

[10]– جودت عزت عبد الهادي، سعيد حسني العزة، **التوجيه المهني ونظرياته**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص51.

لنجاح الشخص في القيام بالعملية، والسمات الشخصية الانفعالية الضرورية لتحقيق النجاح والتوافق المهني.[11]

3- تقييم الوظيفة: وهو تقدير القيمة النسبية للوظيفة من أجل تحديد الأجر أو التعويض المناسب الذي سيتقاضاه من سيقوم بهذه الوظيفة.

4- معايير الأداء: وهي الوسائل التي نستخدمها من أجل تقدير مدى نجاح العامل في أداء مهنته، فمن المهم وضع معايير يبرز المستوى المقبول لأداء كل عملية من العمليات وتستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة في الخطة، وتستعمل في الحكم على كفاءة العمال، المصلحة أو الفرع أو الناحية الكمية والكيفية، ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى ثلاثة أنواع: نواتج الأداء، سلوك الأداء، تحليل وتوظيف العمل.[12]

5- طبيعة ظروف العمل: تمكن من التعرف على طبيعة الظروف الفيزيقية للعمل، وهل يتم العمل داخل أماكن مغلقة أو في أماكن مفتوحة، هل هناك أتربة أو غازات أو أبخرة في جو العمل يمكن أن تأثر على صحة العامل.

---

[11]– كامل محمد محمد عويضة، **علم النفس الاجتماعي في الصناعة**، دار الكتب العلمية، بيروت، ص194.

[12] – رونالد.ي.ريجيو، **المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي**، ترجمة: فارس حلمي، دار الشروق، عمان، 1999، ص 93.

6- مخاطر العمل: يوضح تحليل العمل ما إذا كـان هنـاك مخـاطر كهربائية أو كيميائية أو غيرها يمكن أن يتعرض لهـا العامـل أثنـاء العمل.[13]

[13]– كامل محمد محمد عويضة، نفس المرجع السابق، ص194.

الفصل الثاني: خطوات وطرق تحليل العمل:

أولا: خطوات تحليل العمل:

تستخدم في تحليل العمل وسائل محددة منها:

1- **تحليل الحركة والزمن Time and Motion Study**: تعتمد هــذه الطريقة على تحليل العمل إلى الحركات التي يتخذ منها مع بيان الزمن الذي تستغرقه كل حركة، ويعد المهندس المدني الأمريكي جبليرت رائد في هذا المجال فقد حلل جميع الحركات التي يمكن أن يقــوم بهــا أي عامل إلى مجموعة محددة، أطلق على كل عنصر حركي منهــا أســم « therblig » وهو اسم هذا المهندس يعد قلب حروفه وتوصل إلـــي تحديد سبعة عشرة عنصر أساسيا للأعمال الحركية هي:

1-يبحث 2-يجد 3-يختار 4-يقبض 5-يضع 6-يضم 7-يفصل 8-يستخدم 9-يراقب 10-ينقل الفارغ 11-ينقل المحمل 12-يتخلص من المحمول 13-يضع خطة 14-يستريح 15-يتأخر تأخر يمكن تجنبه 16-يتأخر تأخر لابد منه 17-يستعد للعملية القادمة.

كما تستخدم دراسة الحركة والزمن بوصفها وسيلة من الوسائل تحليل العمل عن طريق مقارنة العمال المهرة وغير المهرة وتحسين طرق الأداء في العمل وتجنب الحركات الزائدة ولكن دراسة الحركة والزمن تصلح في تحليل الأعمال اليدوية أكثر من غيرها من الأعمال الذهنية والإبداعية ويتم تسجيل كل حركة يقوم بها العامل علي حسب

ترتيبها، وأمامها الزمن الذي استغرقته كل حركة لكن الأعمال التي تم حركاتها بسرعة لا يستطيع القائم بالملاحظة تسجيلها أو تسجيل أزمانها فيستطيع أن يتغلب أخصائي تحليل الحركة و الزمن على ذلك بأن يضع ساعة كبيرة بجوار العامل تقيس الزمن إلى جزء من الثانية ثم يصور فيلما بالفيديو للعامل وهو يقوم بعملية الإنتاج وفي عرضه لهذا الفيلم بسرعة بطيئة يمكن أن نلاحظ الحركة بدقة ويسجلها كما يحسب إلي جزء من الثانية الوقت الذي استغرقته كل حركة حيث تظهر في الفيلم الساعة في تحركها وحسابها للزمن إلى جوار حركات العامل ونتائجها.[14]

2- تحديد الواجبات: يعد تحليل الواجبات الملقاة على عاتق العامل وما يطلب منه من مهام وانجازات وسيلة مهمة من وسائل تحليل العمل، مع ملاحظة أن هذه الواجبات من الأمور التي تختلف من عمل لآخر ومن ثم تعد إلى حد معين خاصية للعمل الذي تهدف إلى تحليله وهناك فرق كثيرة لتحديد الواجبات والمهام الملقاة على العامل منها الملاحظة أو سؤال العمال أنفسهم.

3- طرق العمل: تعد الطرق أو الأساليب التي يتبعها العامل في عمله وسيلة مهمة في تحليل العمل، ذلك أن الطرق التي يتبعها العامل تختلف من عمل لآخر، كما تختلف ظروف العمل ذاته أو بيئة العمل من عمل في الهواء الطلق مقابل عمل داخل بناء مغلق، عمل يقوم به العامل

---

[14] – فرج عبد القادر طه، <u>علم النفس الصناعي والتنظيمي</u>، الطبعة التاسعة، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص ص(148-149).

بمفرده أو مع مجموعة، يتم في ضوضاء شديدة كمصانع النسيج أو في هدوء كالرسم الهندسي ثابت أو مؤقت، كما تفحص الأخطار التي يتعرض لها العامل كالتعرض لأجزاء متحركة في آلة، أو كيماويات مؤذية أو أبخرة متصاعدة، هذا فضلا عن وضع الجسم أثناء العمل (انتصاب، انحناء، جلوس...الخ)

4- تحليل الفرد: لكل عمل متطلبات وقدرات وسمات لازمة للالتحاق به، ومن ثم للتفوق فيه، وأن قياس هذه الجوانب لهو أمر فائق الأهمية بوصفه وسيلة من وسائل تحليل العمل، حيث يهدف إلى بيان الشروط الضرورية الواجب توافرها في العامل لأداء عمل معين، ولا يكفي مجرد حصر هذه الخصائص أو المتطلبات بل لا بد من بيان الأهمية النسبية لكل متغير أو عنصر منها كأن تحدد الأهمية الكبرى لمهارة الأصابع في عمل تصليح الساعات ولكن الحاجة لهذه المهارة في مهنة المهندس منعدمة تقريبا، على حين أنها متوسطة في مهنة ميكانيكي السيارات وهكذا.[15]

5- استبيان تحليل المركز Position Analysis Questionnair:

جرت بحوث كثيرة لدراسة مدى فاعلية استبيان تحليل المركز في تحليل العمل (MC.Cromick ; Jeaneret ; Mecham 1969) ويستخدم هذا الأسلوب لتحليل الوظائف استبيانا منظما بدقة يشتمل على

[15] – عبد الفتاح محمد دويدار، نفس المرجع السابق، ص ص(118-119).

187 عنصرا من العناصر المهنية موزعة على ســـت (06) فئـــات أو مجموعات وهي:

¶ **المعلومات:Information In Put**

وتعني من أين وكيف سيحصل العامل على المعلومات الضرورية لأداء وظيفته، فمثلا فقد يضطر مراسل صحفي إلى استخدام مواد مكتوبة أو إجراء مقابلات مع آخرين لكتابة الأخبار التي ستنشرها الصحيفة التي يعمل فيها.

¶ **العمليات العقلية:Mental Process**

وتتضمن هذه الفئة أنواع التفكير والتعليل واتخاذ القرارات لأداء مهنـــة معينة، فمثلا يفترض على مراقب حركة الطائرات اتخاذ قرارات عديدة يوميا تتعلق بسلامة صعود الطائرات ونزولها ومرورها.

¶ **النشاط (العمل):Work Out Put**

هي تلك الواجبات التي يفترض على الفرد القيام بها باستخدام الآلات أو الأدوات الضرورية، فالطابع مثلا عليه واجب إدخال نص معين إلـــى ذاكرة الكمبيوتر باستخدام لوحة المفاتيح.

¶ **العلاقات مع الآخرين: Relation With Other Persons**

وتضم هذه الفئة جميع أنواع العلاقات والاتصالات مع الآخرين التـــي يتطلبها أداء واجبات الوظيفة فمثلا: يقوم المعلـــم بالشـــرح للآخـــرين

وإعطائهم تعليمات معينة لكن أمين المخزن يتصل بالعملاء ويــزودهم بالمعلومات ويتصل أيضا بالمشترين.

¶ ظروف الوظيفة: Job Context

وهي الظروف الاجتماعية والفيزيقية التي يتم أداء الواجبات في ظلهــا وإطارها، فمثلا يتم أداء بعض الواجبات تحت درجات عالية جدا فــي حين تتضمن بعض الوظائف الأخرى مواقف صراعية كثيرة.

خصائص أخرى للوظيفة:

تحتوي هذه الفئة على تلــك النشــاطات أو الظــروف أو أيــة خصائص أخرى ضرورية لأداء الوظيفة، ولم يكــن مــن المســتطاع تصنيفها ضمن أي من الفئات الخمسة السابقة.[16]

ثانيا: طرق تحليل العمل

هناك طرائق عديدة يمكن الاعتماد عليها في تحليل منصب العمل وهذا يمكن تصنيفها فيما يلي:

1-الطرائق المباشرة:

في هذه الطرائق يدرس الملاحظ العامل ويصنف النشاطات التي يقوم بها في منصب عمله محاولا فهم العلاقة القائمة بين الإنسان والآلة

---

[16]– رونالد. ي.ريجيو، نفس المرجع السابق، ص ص(101-102).

(أو وسيلة العمل)، وبما أن هذه الطرائق تعتمد على الملاحظة فإنها قد لا تكون خالية من الذاتية، ومن هنا يجب توفر أكبر ما يمكن من الموضوعية من طرف الملاحظ، والطرائق المباشرة عديدة وهي:

أ -**الطرائق الاستفهامية:** وأهمها ما يلي:

أ-1-طريقة مقابلة صاحب المنصب:

مقابلة فردية أو مقابلة جماعية لمعرفة ما يقوم به الفرد في منصب عمله فإننا يمكن أن نلجأ إلى ذلك الشخص ونطلب منه المعلومات التي نحتاجها، ومن هنا فإن التعريف بمنصب العمل يتم من طرف الذي يشغله ومن الأسئلة التي يمكن طرحها على صاحب المنصب ما يلي:

- ✓ مما يتكون عملك؟
- ✓ كيف تقوم به؟
- ✓ ما هي خصائص الآلة أو الوسيلة التي تستخدمها في منصب عملك؟
- ✓ هل استخدامك للأدوات يكون بشكل مستمر أم بشكل متقطع وكيف ذلك؟
- ✓ ما هي الصعوبات التي تلاقيها عادة في منصب عملك؟

- ✓ ما هي حوادث العمل التي وقعت لك في منصب العمل؟ وهل هناك حوادث من نوع معين يسببها منصب العمل؟
- ✓ ما هي القدرات والمؤهلات التي يتطلبها العمل في منصبك؟ وهل تحتاج إلى تكوين خاص قبل أداء أو أثناء القيام بالعمل؟

بما أن هذه الطريقة عبارة عن مقابلة فإن نجاحها يتوقف على تصميم استمارة المقابلة وعلى جرأة الفرد المقابل في طرح الأسئلة وفي تدوين الإجابات، وعلى جو الثقة والعلاقة الودية الحميمية المتبادلة بين صاحب المنصب والمحلل كما أن من شروط نجاحها هو حين اختيار الفرد المقابل (صاحب الخبرة ذو المنصب أي صاحب الكفاءة والقادر على إدلاء معلومات التي نحتاج إليها).

أ-2-طريقة إثارة الاستبطان: وفيها يطلب من صاحب المنصب أن يصوغ بواسطة التحليل الاستبطاني للمناصب كيف تمكن من الوصول إلى القرارات المختلفة المتعلقة بنشاطه وما هي العمليات العقلية الفرعية التي مر بها ومن أهم العيوب في هذه الطريقة هو أن الفرد المقابل غالبا ما ينهمك في الحديث عما كان يجب أن يقوم به لا ما قام به فعلا.

أ-3-طريقة جدول المهام: وهي إما أن تكون في شكل استمارة مكتوبة أو ورقة التحليل الذاتي للعمل.

أ-3-1-الاستمارة المكتوبة: في هذه الطريقة تسلم قائمة المهام (جدول) للعامل ويكون مطالبا بوضع علامة (أو إشارة) على المهام التي يقوم بها مع تحديد الوقت المستغرق في انجاز كل منها، وان من

أهم صعوباتها تكوين قائمة المهام المسبقة التي من مخاطرها: الامتداد والاسترسال في كتابة المهام الشيء الذي قد يجعل منها وصفا عاما لمنصب العمل دون إتاحة الفرصة للوصف الدقيق له علاوة على هذا فإن الوضع المسبق للمهام قد لا يكون شاملا للمهام الفعلية التي يقوم بها الفرد وقد يشتمل على مهام أخرى خارجية.

أ -3-2-استمارة التحليل الذاتي للعمل: تفاديا لعيوب الاستمارة المكتوبة يمكن للباحث استخدام طريقة (بطاقة التحليل الذاتي) في هذه الطريقة يتم تقديم بطاقة بسيطة للعامل في المنصب ويطلب منه الإشارة فيها إلى كل ما يقوم به في منصب عمله وهذا في مدة شهر مثلا يتم في هذه البطاقة تحديد المهام المختلفة كما يتم تحديد ما تتطلبه كل مهمة من تلك المهام فيما يلي:

- دراسة مناسبة مؤهلات الفرد لمتطلبات تلك المهمة.
- ما إذا كان القيام بهذه المهمة يومي أو موسمي أو في حالات خاصة فقط.
- ما إذا كانت هذه المهمة متصلة بغيرها من المهام أو منفصلة عنها ولنجاح هذه الطريقة يجب إخبار المعنيين بالأمر (صاحب المنصب) في هيئة استشارية لضمان مساهمتهم الفعالة في تحليل المنصب.

ب- الملاحظة المباشرة: تستخدم لتفادي عيوب الطرائق الاستفهامية كما قد تستخدم لتدعيمها وهي أيضا عديدة:

ب-1-طريقة الملاحظة الذاتية: وفيها يمارس المحلل المهنة ذاتها وبعد ذلك يقوم بوصفها ومن هنا فهي تعتمد على الملاحظة بالمشاركة.

ب-2-طريقة الملاحظة الوصفية: ومن أنواعها:

ب- 2-1-ملاحظة التدريب في مكان العمل: تقتضي ملاحظة ما يجري للشخص حديث العهد بمنصب العمل ويكون في طور التعلم لما يدور في ذلك المنصب وأثناء هذه الملاحظة يعتمد على علم النفس والعمل في تحليله للمنصب على ما يلي:

- التعليمات المعطاة من طرف المكون للمتكون الجديد.
- ردود فعل المتكون في منصب العمل الذي يتدرب عليه.
- الأخطاء التي يرتكبها المتكون.
- النقاط الحساسة والحاسمة في منصب العمل والتي تحتاج إلى شرح أكثر.

ب-2- 2-الملاحظة المباشرة: يتم انجازها وفقا لمراحل متعددة أولها تقتضي التعود على موقف الملاحظة (منصب العمل) وفهمه بشكل كامل ثانيها كليهما مرحلة تكوين قوائم الملاحظة أي تحديد الفئات المراد ملاحظتها، قد تحتاج هذه المرحلة إلى وقت طويل ويتم تطبيقها في ظرف قصير تلي هذه المرحلة مرحلة تكوين سلالم التقدير وذلك لتقدير شدة ظهور كل فئة من الفئات وتكون آخر مرحلة من مراحل

الملاحظة المباشرة وهي ملاحظة الفرد أثناء النشاط أو العمل (اثناء قيامه بالعمل) ويكون في هذه الطريقة السيكولوجي في العمل مسلحا بدليل الملاحظة ومن الأفضل أن يكون هذا الدليل من النوع الذي يوجه الانتباه إلى عموميات المنصب.

ب-3-طرائق الوصف باستخدام الإشارات: نظرا لان الملاحظة تكون أحيانا جزئية وربما تكون عن غير قصد أو انتقائية أو ذاتية فقد يتم التفكير في استخدام الرموز أو الإشارات سعيا وراء أكبر ما يمكن من الموضوعية وفي الحقيقة أن الملاحظة بالرموز تعود إلىGILBERTH الذي استخدمها في دراسته حول الحركة أو الزمن وفي الواقع يتم استخدام الرموز عندما تكون دورة العمل قصيرة وعندما يكون الهدف هو ملاحظة المنصب بغرض تبسيط العمل داخليا ففي دراساته استخدم GILBERTH نظاما هدف إلى تحديد العناصر الأساسية (القاعدة) للمهمة وأعطي لكل عنصر من تلك العناصر رمزا من الرموز وفي رأيه أن أي نشاط هو في الحقيقة مجموعة من النشاطات المختلفة وهي محددة وقد تم تحديد 17 نظاما قاعديا للمهام التي درسها وكل عنصر سماه therblig والتي تم ذكرها سالفا أما نظام الجمعية الأمريكية للمهندسين الأمريكيين فقد حدد 05 عناصر أساسية لتمثيل العمل كل منها أشير له برمز معين:

النشاط	التعريف	الرمز
التشغيل	تحضير شيء ما، النشاط التحضيري العام التعليمات المرسلة-العمليات المكملة	○ ●
النقل أو التنقل	تغيير المكان -تغيير الوسيلة العمل أو العامل التنقل محملا	⇐ ⬅
المراقبة	المراقبة مهما كان نوعها	▭
الوقت الضائع أو وقت الانتظار	مقاطعة العمل بسبب من الأسباب وذلك بين عمليتين اثنتين	D
التخزين	وضع الشيء جانبا وصيانته	▽

جدول رقم (1):

يوضح العناصر الأساسية لتمثيل العمل (باستخدام الرموز)

ج-طريقة الملاحظة بالعينات الزمنية: وتقتضي هذه الطريقة ملاحظة ما يقوم به العامل في منصبه في عينات زمنية محددة وعند جمع هذه الملاحظات يتم الوصول إلى معرفة المهام التي تم القيام بها والزمن

الذي يستغرقه العامل في كل منها وان استخدام هذه الطريقة يتعين تجنب مقاطعة سلوك الملاحظ ويسمح بدراسة عدد من المناصب في وقت واحد ومع ملاحظ واحد، هذا وان درجة دقة استخدامها تتوقف على:

- عدد الملاحظات للمنصب.

- الدقة في تطبيق الطريقة.

زيادة على هذا فمن المستحسن استخدام هذه الطريقة عندما يتضمن منصب العمل مهاما متنوعة إن استخدام هذه الطريقة لا يكون فعالا عندما يكون العمل روتينيا، ويعتمد تطبيق هذه الطريقة على إحصـــاء (الاحتمالات) للوقوف على عدد الملاحظات الواجب القيام بها للحصول على معلومات كافية والمعرفة طول كل فترة من فترات الملاحظة وطول الفترة الواجب تركها بين ملاحظة وأخرى، وعليه يجب معرفة ما يلي:

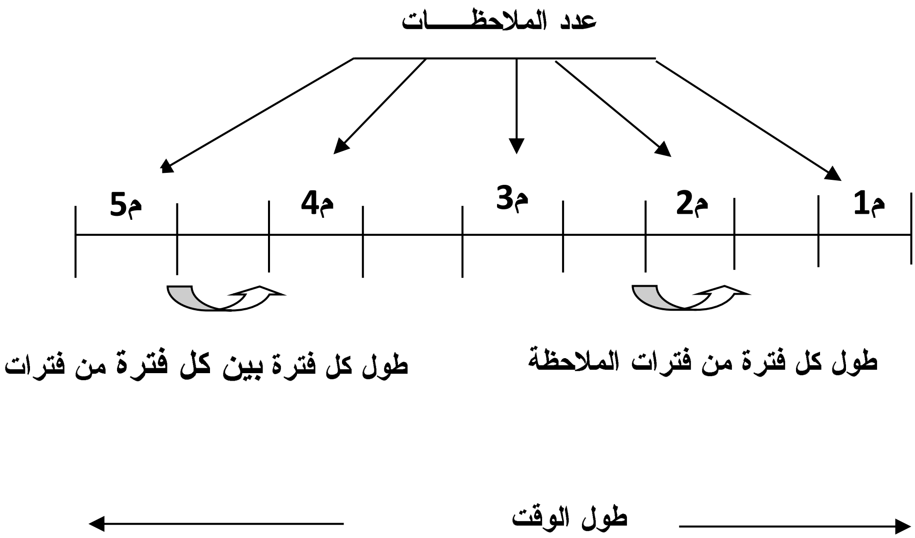
¶ عدد مرات الملاحظة.

¶ طول كل فترة من فترات الملاحظة.

¶ طول الوقت الاجمالي المخصص للدراسة.

¶ طول الوقت بين كل فترة من فترات الملاحظة.

¶ طول راحة نستثمرها في ملاحظة شيء آخر.



شكل رقم (01):

يوضح طريقة الملاحظة بالعينات الزمنية

2-الطرائق غير المباشرة:

من أهم عيوب طرائق الملاحظة المباشرة جميعها هو أنها تشوش على الظاهرة وتعمل على خلق عامل دخيل قد يؤدي إلى التكلف وعدم الدقة في الحصول على نتائج لا يمكن الاعتماد عليها في تحليل منصب العمل، ولهذا فإن علماء النفس ابتكروا طرائق غير مباشرة لتحليل مناصب العمل وتتمثل فيما يلي:

أ-دراسة الآثار: تقتضي هذه الطريقة تحليل لنتائج منصب العمل للبحث عن خصائص من خلال تلك الآثار من هنا فإنها تستخدم في تحليل العمل الذي يترك إنتاجا قابلا للملاحظة بعد أن ينتهي العامل من عمله وهي على هذا الأساس لا تكون صالحة للاستخدام عندما يكون المنصب من النوع الذي لا يترك آثارا مادية ويمكن استخدام هذه الطرائق بواحدة من الإشكال التالية: التحليل الكمي والكيفي لإنتاج المنصب وتحليل الأخطاء أثناء العمل أو أثناء التدريب على العمل.

ب-طريقة الأحداث الحاسمة لفلانجان:

للأفراد أحداث بارزة جديدة بأن تذكر في القيام بمهامهم هذه الأحداث يمكن الاعتماد عليها في تشخيص المشاكل التي تحتاج إلى تصحيح، إن العمل اليومي الروتيني في المنصب من غير المحتمل أن يكون ذا أحداث جديدة بأن تذكر لكن الأمور غير العادية مثل الأخطاء والحوادث والطوارئ التي يمكن أن تكون أحداثا بارزة.

إن تسجيل هذه الأحداث بواسطة الاستمارة أو المقابلة هو تقنية الأحداث الحاسمة يمكن أن تكون هذه التقنية جيدة ومفيدة لكنها تحتاج إلى عمال خبراء للقيام بها يرتكب المتدربون الجدد أخطاء أثناء القيام بالعمل يكون مردها أو سببها إلى نقص الخبرة في العمل ولا تعتبر هذه الأخطاء بالضرورة ناجمة عن نقص في تصميم العمل وكمثال على استخدام هذه الطريقة يمكن ذكر دراسة فيتنس وجونس 1961 ولقد تم إجراء هذه الدراسة مباشرة بعد ح ع ا تم فيها إجراء مقابلة مع مئات من الطيارين التابعين للقوات الجوية الأمريكية كان محورها الأخطاء

التي ارتكبوها في تشغيل أدوات التحكم للطائرات أو قراءة أجهزة عرضها ولقد بلغت أقدمية الطيارين آلاف ساعات الطيران والتحليق ولقد تمت الإشارة إلى460 خطأ تعويض أين لم يميز الطيارين أدوات التحكم 18% من تعديل أين تم التشغيل أداة تحكم بصورة خاطئة – 18 % من الأخطاء كانت نسيان أين تم نسيان تشغيل التحكم –6 % عبارة عن تحريك الأداة في الاتجاه الخاطئ 5 % عبارة تشغيل العفوي للأداة 3 % عدم القدرة على وصول الأداة لتشغيلها كما تمت الإشارة إلى 270 خطأ في قراءة أو تفسير أجهزة كانت أهمها الأخطاء المرتبطة بقراءة العدادات المركبة تليها أخطاء القلب التي يفهم فيها الطيار شيء عكس ما كان يجب أن يفهمه كما هو الحال بالنسبة للطائرة التي تتجه نحو اليسار.[17]

ج- **طريقة استخدام النماذج:** من المعروف أن هذه النماذج يحتاج إليها علم النفس العمل في الاختبار والتكوين والنموذج يتم بتأوه وتصميمه وفقا لدراسة يكون فيها منصب العمل قد تم تحليله من قبل كما يمكن استخدامه في دراسة المناصب لتحسينها أو إعادة تصميمها وعند استخدام هذه الطريقة على الباحث أن يكون مسلحا بكل الوسائل التي تمكنه من تسجيل استجابة الأفراد.

د- **طريقة التحليل الوظيفي للمنصب:** لا تنظر الارغونوميا إلى منصب العمل على انه مركز عمل (آلة – أداة–وسيلة) أو إنسان

[17] – رونالد.ي.ريجيو، نفس المرجع السابق، ص ص(102–103).

منفصلا وكل منهما معزولا عن الآخر لكنها لا تنظر إليهما على أنهما متكاملان ومتفاعلان وتحليل العمل هو في الحقيقة نفوذ إلى نظام المعلومات والتبادل بينهما (إنسان–آلة) وعلى هذا الأساس ففي هذه الطريقة من طرائق تحليل العمل غير المباشر يحلل الباحث حلقة التواصل بين الإنسان والآلة.

الفصل الثالث: تحليل العمل وتصميم العمل والعلاقة بينهما

أولا: تعريف تصميم العمل

1-"هو العمـــلية التي تهدف إلى تحديد محتوى الوظيفة وطريقة أدائها وعلاقتها بما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة أحدا في الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج أو الأداء من ناحية والأهداف الشخصيـــة لشاغـــل الوظيفة من حيث الرضا الوظيفي والرغبة في النمو من ناحية أخرى".[18]

2-"يقصد بتصميم الوظيفة تحديد طريقة أداء العمل ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي وحجم المسؤوليات والأدوات والفنون المستخدمة والأداء وطبيعة العلاقة الموجودة في الوظيفة وشكل ظروف العمل المحيطة".[19]

كما هو واضح من التعريفين الأول والثاني هناك 3 أبعاد أساسية يجب على رجال الإدارة العليا والخبراء في التصميم أحدها بالحسبان عند تصميم الوظيفة أو عند إعادة التصميم وهذه الأبعاد هي:

ــ أهداف المنظمة

---

[18]- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، **<u>إدارة الموارد البشرية –مدخل استراتيجي–</u>**عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 75.

[19]- أحمد ماهر، **<u>التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية</u>**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص296.

ـ نوع التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج أو الأداء.

ـ احتياجات وتوقعات الأفراد نحو الوظائف التي يؤدون شغلها وقدرتها على إشباع حاجاتهم وطموحاتهم.

فهو أحد الأنشطة أو الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة وبموجبها يتم تحديد الأهداف والخصائص والواجبات العامة لجميع الوظائف التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث يكون معروفا لدى إدارتها ما هي أهداف كل وظيفة؟ ما هي الأعباء الملقاة على عاتق المنظمة؟ وكيف تحقق المنظمة أهدافها بشكل عام؟

تحليل العمل هو نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية ومن خلاله يتم تعريف ووصف تفصيلي للأهداف والخصائص والمهام والمسؤوليات وأبعاد كل عمل أو وظيفة من وظائف المنظمة، التي تشتمل عليها أنشطتها الرئيسية والفرعية وكذلك وصف الظروف المادية التي تؤدي في ظلها الأعمال وكذا الأخطار المصاحبة لها.

ليضبط على ضوء نتائج هذا الوصف تحديد الصفات المطلوب توفرها في الأفراد الذين يشغلون الوظائف، وقد أضيف حديثا لهذه المواصفات صفة أساسية تعد الآن الاتجاه الحديث في الدول المتقدمة يجب الأخذ به وهي: **تحديد الحاجات والرغبات التي يمكن إشباعها عن طريق الوظيفة أو العمل.** وذلك بمقارنتها مع حاجات ورغبات الفرد

المراد توظيفه من أجل معرفة هل الوظيفة التي يشغلها تعمل على إشباع رغباته أم لا؟ وهل تتوافق مع ميوله النفسية؟

ثانيا: جوانب تصميم العمل:

1-المحتوى / مضمون العمل: ويشير إلى الأنشطة والواجبات المحددة التي يتطلبها العمل وقد يكون العمل محدد أحد ومفصلا يشمل كل جزئية أو قد يكون عاما ويتضمن محتوى العمل جانبين رئيسين للعمل وهما:

أ ــ نطاق العمل: ويشير إلى مدى تنوع المهام والواجبات المختلفة التي يقوم بها شاغل العمل فالعمل الذي يتضمن واجبات قليلة ومحدودة يحتوي على نطاق ضيق ومحدود ويعتبر العمل روتينيا نمطيا.

ب ــ عمق العمل: ويعني مدى الحرية والاجتهاد والتصرف المسموح لشاغل العمل لتقرير واجبات العمل وطرق أدائه والرقابة عليه.

2-متطلبات العمل: وتتضمن التجميل العلمي والخبرة وخصائص وسمات شخصية معينة يجب توافرها في الفرد الذي سيؤدي العمل.

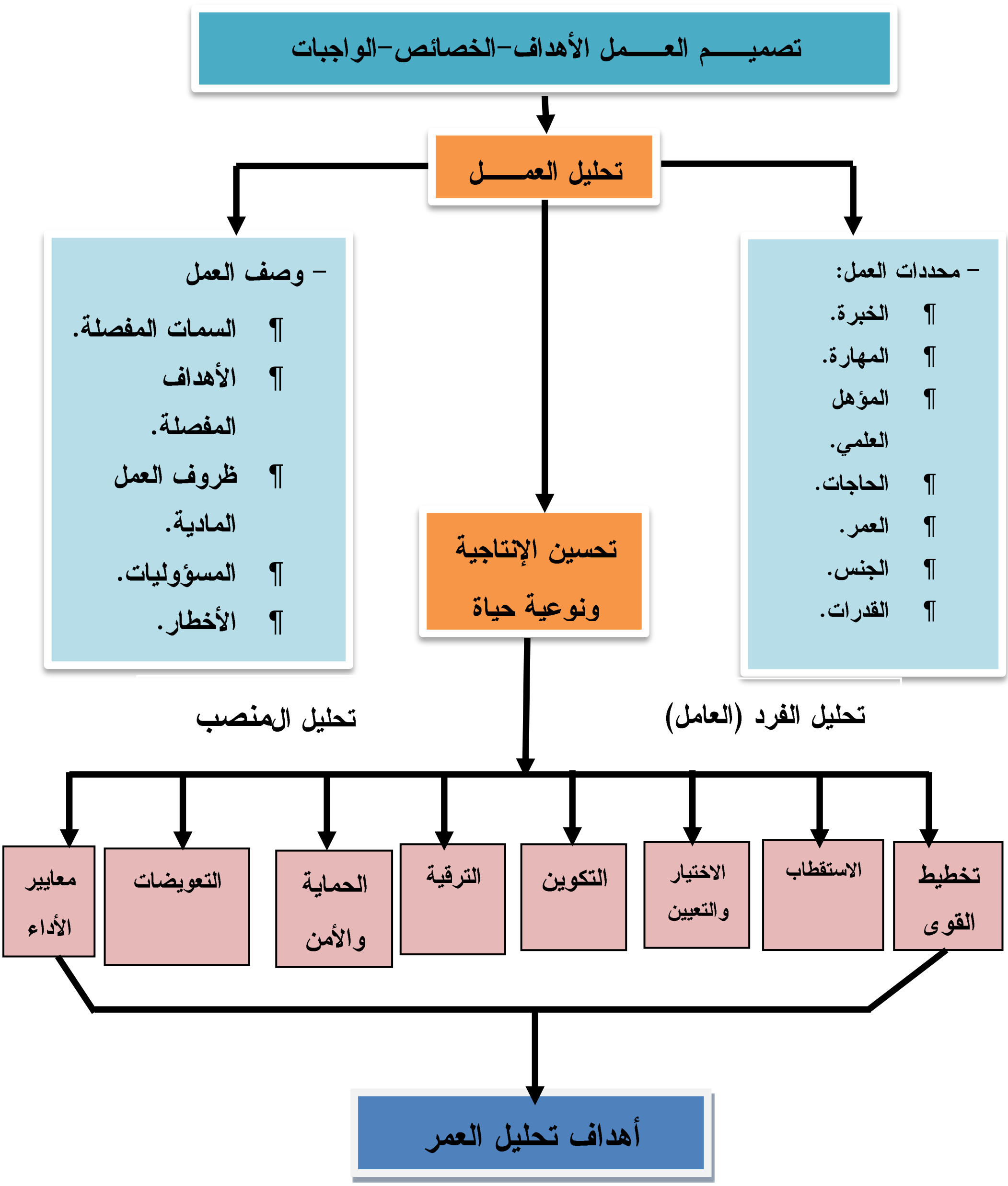
3-ظروف العمل: ويشير إلى الظروف البيئة التي يتم فيها أداء العمل المادية مثل (الإنارة والتهوية والأمان والسلامة ... إلخ) وغير مادية مثل درجة المسؤولية والإشراف التي يتلقاها شاغل الوظيفة أو التي يمارسها.

4-علاقات العمل: نشير على طبيعة ومدى العلاقة بين الفرد شاغل الوظيفة والأفراد الآخرين داخل المنظمة وخارجها.[20]

ثالثا: أهداف تصميم وتحليل العمل:

الشكل التالي يوضح العلاقة القائمة بين تصميم العمل وتحليله والهدف الرئيسي الذي يسعيان إلى تحقيقه وعلاقتهما بالأنشطة الأخرى.

[20]– مريم حسين، <u>**السلوك التنظيمي**</u>، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 308.



شكل رقم (02): مخطط توضيحي لأهداف تصميم وتحليل العمل

1-تخطيط القوى العاملة (الموارد البشرية): هو وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية وجهد حيث يواجه المؤسسات ويتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العملانية والمحيطية التي توجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة أو بالاعتماد على شتى الطرق الرقابة والتقييم المتوفرة.

أ- أهمية تخطيط الموارد البشرية: يشكل تخطيط الموارد البشرية ضرورة ماسة لبناء الإنسان والمؤسسات معا وعاملا هاما من عوامل استقرار المجتمع سياسيا واقتصاديا واجتماعيا، فالتخطيط البشري هو أولا وقبل كل شيء لبناء البشر إذ تمكن أهميته القصوى في سعيه المستمر إلى التركيز على الاستثمار في الموارد البشرية بما يؤدي تلقائيا إلى تطوير مفهوم مشترك لقضايا العمل وزيادة فاعلية المؤسسات الداعمة والمؤمنة بهذا الاستثمار والتخطيط المؤسساتي البشري يهدف بدوره إلى بناء المؤسسات من خلال بناء الموارد البشرية فيها وتزويدها بكافة التقديمات المادية والاجتماعية والمعلوماتية وغيرها مع المحافظة على خصوصيات هذه الموارد ومزاياها الثقافية المتنوعة ومهامها المتعددة وعليه فإن أهمية التخطيط تهدف إلى بناء المقومات والركائز التالية:

ـ بناء الإنسان.

ـ تحقيق العمالة.

ـ بناء المؤسسات.

ـ تحقيق الاستقرار المؤسساتي الداخلي والسياسي الاجتماعي الخارجي.

ـ تحقيق الفاعلية والكفاية الإنتاجية.

ب-أسباب وعمليات التخطيط الموارد البشرية:

ب-1-الأسباب:

¶ **السبب الأول:** من أسباب التخطيط يكمن في العلاقة التي تجمع بين التخطيط والأداء بحيث أثبتت بعض الدراسات كالدراسة التي قام بها سايمون لام وجون شوبرويك بأن وضوح أهداف التخطيط يدل على أهمية التخطيط ونجاحه ويؤدي بالتالي إلى نجاح إستراتيجية التخطيط والأداء الإداري.

¶ **السبب الثاني:** هو التخطيط يعد ذاته يساعد المدراء والمؤسسات على السواء في السيطرة على قدرهم دونما تركه إدراج الصنف.

¶ **السبب الثالث:** هو إداري محصن إذن التخطيط يوجه المدراء إلى التعريف عن أهداف المؤسسات وهو بالتالي يلزم معاينة ومساراته الموارد البشرية على التقدير وبرامجه.

ب- 2- تنبؤ الموارد البشرية: يعتبر تنبؤ الموارد البشرية جزء متمم لعملية تخطيط الموارد البشرية إذ يلجأ المخطط مباشرة بعد تجميع المعلومات والبيانات من مصادر الموارد البشرية سواء منها الداخلية أو الخارجية إلى التنبؤ بكم ونوعية الموارد البشرية التي سوف ينبه إليها مستقبليا مهام تتعلق بمتابعة ووضع وتنفيذ خطط المؤسسة إذ تساعد هذه

المعلومات أو البيانات على بلورة وربما اكتشاف المستقبل من خلال فرضيات أو معطيات توفرت لديه ومكنته بالتالي من تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية مهاراتنا وخبراتنا سواء على المدى الطويل أو المتوسط أو القصير الأجل.

يلعب التنبؤ دورا بارزا في اتجاه التقارب المطلوب بين الطلب والعرض للموارد البشرية فالمطلب يتحدد بالأساس بناء على أهداف المؤسسة أما العرض يتأثر بالبرامج المختارة والمتفق عليها كونه يركز على تزويد الأفراد الذين وقع عليهم الاختيار بالبرامج التي يحتاجون إليها، من هنا فإن المخطط يتنبأ من خلال العرض مدى تناسب البرامج مع الطلب.

ج-3-برامج تخطيط الموارد البشرية: تهدف برامج تخطيط الموارد البشرية إلى تخطي شتى أنواع المشكلات والتغيرات التي قد تخلفها وراءها عمليات وطرق التنبؤ بالطلب أو العرض من الموارد البشرية أو تهدف إلى مواجهة النقص الحاصل في العمالة.[21]

2-إستقطاب الموارد البشرية:

أ-تعريف الاستقطاب RECRUTEMENT: يقصد به اكتشاف الأفراد أو القوى العاملة وجذبهم لجلب الوظائف الشاغرة والحالية أو المتوقعة والمستحدثة.

---

[21]- عمر وصفي عقيلي، __إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي__-، دار وائل، عمان، 2005، ص ص(187-188).

"البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك العمل".[22]

ولكي يأتي الاستقطاب فعالا لا بد من وضع إستراتيجية له كونه يمثل بالواقع شكلا من أشكال المنافسة وكما تتنافس المؤسسات في تطوير وإنتاج وتسويق السلع والخدمات فإنها تتنافس أيضا في البحث وجذب واستقطاب الأفراد الأكفاء فالاستقطاب إذن وكما يراه لورد هو تجارة ذات حركة واسعة من الأعمال.

ب-أهداف الاستقطاب:

- تحديد مجموعة العمل والأشخاص أو الأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر.
- إبراز وتسويق دور المؤسسة الاستخدامي أمام الرأي العام.
- تزويد سوق العمل بالوظائف الشاغرة الواعدة التي يمكن أن توفرها للمتواجدين فيه إضافة إلى الكشف عن الميزات والخصائص التي تنفرد بها عن سواها في المؤسسات التي تقصد هذا السوق.
- كسب رأي وثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة سواء تم توظيفهم أم لا وذلك عن طريق كشف الجوانب الاستخدامية التوظيفية الايجابية أمامهم والاستفادة مستقبليا من رأي وثقة هؤلاء بما يضمن اعتبارهم زبائن جدد بالنسبة للمؤسسة أو موظفين واعدين قيد الطلب.

---

[22]– مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، نفس المرجع السابق، ص 81.

- جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن أن تسند إليهم في حال صدور قرار بتوظيفهم في مرحلة لاحقة.[23]

ج-مصادر استقطاب الموارد البشرية: في حال حصول وظائف شاغرة فمن الطبيعي أن تستعين المؤسسة أولا وقبل كل شيء بمصادرها الداخلية وتفسح المجال بشغلها لمن تتوفر فيهم شروط الاستقطاب والتوظيف بعد إعلان المؤسسة من الوظائف الشاغرة داخليا واختيار الأنسب أو الأفضل من بين المتقدمين لها.

¶ **المصادر الداخلية:** يعطي بعض الأفراد العاملين بالشراكة فرصة شغل الوظائف الشاغرة بها وتسمى هذه السياسة بسياسة الترقية من الداخل والتي تتبع بالنسبة لشغال الوظائف الكتابية والإشرافية والإدارية ولهذا السياسة العديد من الميزات منها.

أنها ترفع الروح المعنوية للأفراد بالإضافة إلى إمكانية الحصول على معلومات دقيقة عن النتائج الوظيفي للفرد المتقدم من الداخل لشغل هذه الوظيفة سواء الترقية أو النقل من مركز إلى مركز نفس المؤسسة.

يأخذ شغل المراكز بالأفراد من الداخل أشكالا متعددة فقد يكون في شكل توقيتات Promotion وقد يكون على شكل تحويل الأفراد نقلهم من مركز وظيفي معين إلى مركز أخر بنفس المنظمة Transfer

---

[23]- حسن إبراهيم بلوط، <u>**إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**</u>، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص ص (159-160).

وقد يكون على شكل تنزيل وظيفي أي تنزيل الأفراد من مراكز أقل إلى مراكز أدنى.

– استقطاب الأفراد السابقون أو الموظفين السابقين قد يكون مصدرا داخليا هاما لسد الوظائف الشاغرة لأنهم سبق لهم، وأن خبروا سياسيا المؤسسة وأحيوا العمل لديها مجددا قد يجدون فائدة في قرار عودتهم خاصة إذا وفرت المؤسسة لهم الكرامة والاحترام والثقة المتبادلة.

- ترشيحات الأفراد المتبادلين: الترشيحات من قبل الأفراد العاملين تعتبر من المصادر الخارجية للعمالة كون القوى العاملة الحالية قد تكون أو يطلب منها، توحي بالأصدقاء أو الأقرباء أو الأصحاب المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة إلا أن نجاح الترشيحات يتوقف على التناسب بين كفاءة المرشح ومتطلبات الوظيفة منه وكذلك على نظرة المرشح للمؤسسة ومدى تقبل هذا الأخير له بالمقابل.[24]

¶ **المصادر الخارجية:** من أهم المصادر المستخدمة لاستقطاب الأفراد من الخارج ما يلي:

1 ـ الإعلان: يعتبر الإعلان من أكثر الوسائل استخداما لاستقطاب الأفراد للتقدم لشغل الوظائف وتتوقف فاعلية هذا الأسلوب على اختيار

---

[24]– مهدي حسن الزويلف، **إدارة الأفراد**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص91.

الوسيلة المناسبة لنشر الإعلان مع نشر معلومات عن الشركة ونوعية الوظائف ومواصفات هذه الوظيفة.

2 –**مكاتب العمل:** توجد مكاتب للتوظيف والاستخدام سواء كانت عامة أو خاصـــة في مختلف الدول، حيث يتم تسجيل طالبي العمل في العمالة العادية ويمكن للشركة الرجوع إلى هذه المكاتب للاستدلال منها على الأفراد الذين تتوافر فيهم الصفات والمؤهلات الأساسية للنجاح لتشغل الوظائف الشاغرة.

3 –**المدارس والكليات:** أصبحت الوظائف والأعمال في الوقت الحاضر أكثر تعقيدا، والتي أدت بدورها إلى زيادة الطلب على خرجي المدارس الفنية والجامعات، وأدى هذا إلى حرص كثير من الشركات على بناء وتكوين مكاتب مستمرة بالكليات والمدارس للحصول على احتياجاتها سنويا منها.

4 –**النقابات العمالية:** يمكن للشركات ذات العلاقة الوثيقة بالنقابات الفرعية والرئيسية للحصول على بيانات عن الأفراد الباحثين عن العمل.[25]

د–**العوامل المؤثرة في نجاح الاستقطاب:** يعتبر الاستقطاب فعالا إذا حقق أهدافه بسهولة وبغض النظر عن المصدر الذي أعتمده، أما أهم العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب نبرز ما يلي:

---

[25]– عبد الغفار حنفي، حسين القزاز، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996، ص ص(489–490).

1 ـ **التنوع في العمالة:** يعتبر من العوامل المساعدة في نجاح الاستقطاب، وذلك من خلال ضخ دم جديد في سوق العمل إضافة إلى ذلك أن التغير الديموغرافي الحاصل في توزيع العمالة فرض على المؤسسات استقطاب موارد بشرية من أجناس وجنسيات وثقافة متنوعة.

2 ـ **توقيت الاستقطاب:** بعد معرفة الاحتياجات الوظيفة والتنبؤية وبعد تحديد العدد المطلوب من الأفراد على ضوء تلك الاحتياجات لا بد من حصر عملية الاستقطاب بفترة زمنية لا يجب أن تتعدى حسب لورد Lord أكثر من ثلاثة أشهر.

3 ـ **قانونية الاستقطاب:** إن الاستقطاب هو وسيلة لبلوغ التعيين أو التوظيف وهذه الوسيلة تفشل بالطبع إذا اصطدمت بالقانون الذي يرعاها، فالتميز المرتكز على عنصر أو عناصر محددة في الاستقطاب الأفراد هو غير قانوني ومرفوض، أما قرار الاستقطاب الذي يأخذ بعين الاعتبار كل النواحي والعناصر القانونية ذات الصلة فينجح الاستقطاب.

4 ـ **التمسك بالأفراد الأكفاء المستقطبين:** بهدف الإفادة من قدراتهم ومواهبهم بعد صدور قرارات توظيفهم فالاستقطاب الذي لا يركز على الأفراد يعد غربلتهم هو استقطاب مكلف وغير ناجح، من بين العوامل المساعدة على الاحتفاظ بالأفراد بعد استقطابهم التفويضي العادل والمرتفع لتحضير الأفراد، قدرات ومهارات القيادة الرادارية بما يعود لحسن التعامل والتبادل، المعلوماتي مع الأفراد الجدد ومساعدتهم.

لعملية التي توليها المؤسسات لمراجعة عمليات الاستقطاب بشكل دوري ومنتظم.

5 ــ فعالية مصادر الاستقطاب: إن التكنولوجيات الحديثة إذ أن برمجة وتخزين السير الذاتية للمرشحين ساعدت المؤسسات على تفحص كفاءات المتقدمين المحليين وغير المحليين، فاستخدام الشبكات الالكترونية (الانترنت) أصبح من المصادر المثالية للاستقطاب.

6 ــ عملية استقطاب الموارد البشرية: تقوم عملية الاستقطاب بمشاركة ركنين أساسيين في نشاطها هما عارض الوظيفة وطالب الوظيفة.

¶ إذ تبدأ عملية الاستقطاب مباشرة عندما تواجه المؤسسة شغورا ما في وظائفها أو في مستوياتها الإدارية، بعدئذ تتفحص المؤسسة جيدا نوعية الوظيفة أو الوظائف الشاغرة وتحدد نوعية المهارات والخبرات والكفاءات المطلوبة من المرشحين المستقطبين للقيام بأعباء تلك الوظائف أو الوظيفة.

¶ الخطوة الثانية تنحصر من جهة نظر العارض بتحليل الوظائف المعروضة والتفريغ للتخطيط الجيد الهادف إلى استقطاب المرشحين الواعدين على استعداد تام للتجاوب والتقيد بشروط تلك الوظائف المعروضة عليهم وفي طليعتها عناصر محيطات الوظائف أي بكلام أوضح يكشف العارض عن كافة الجوانب المحيطة بالوظيفة المعروضة ويدرس ردات فعل المرشحين تجاه ذلك.

¶ تنحصر الخطوة الثالثة في الطريق والنشاطات الاستقطابية والمتوفرة لدى العارض والتي بواسطتها يحصل على عدد وافر من المرشحين الأكفاء، العدد الوافر يضمن للعارض غربلة واستبعاد المرشحين سوى الأفراد الذين على التقييم المطابق لشروط العارض.

¶ قبل اختيار أنسب وأفضل المرشحين وتقديم عروض للتوظيف لهم لا بد للمؤسسة من تسويق سمعتها وسياسيتها أمام ناظر المرشحين وإقناع هؤلاء بأنها المكان الصلح للعمل الذين يسعون وراءه.[26]

3-الاختيار والتعيين: عملية نظمية مخططة تأخذ شكل نظام متكامل، يتكون من عناصر أساسية هي: المداخلات، العمليات، المخرجات، التغذية العكسية المرتدة، تشتمل على أسس وقواعد علمية، وتسعى إلى انتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظف ممن جرى استقطابهم للتعيين في وظائف خالية داخل المنظمة، وفق مبادئ موضوعية، والعدالة والمساواة بين المتقدمين، حيث يتم الانتقاء في ضوء مواصفات وشروط محددة في شكل مسبق، مطلوب توافرها في من يتم انتقاءه، ويجري تحديد هذه المواصفات التي تدعى بمعايير الاختبار من خلال تحليل وتوصيف الوظائف.[27]

---

[26]- حسن إبراهيم بلوط، نفس المرجع السابق، ص ص (111-112).

[27]- رونالد.ي.ريجيو، نفس المرجع السابق، ص 174.

أ-الفروض التي يقوم عليها الاختبار والتعيين:

1 ـــ الاختبار والتعيين إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية، الذي يضع خطة هذه الموارد موضع التنفيذ.

2 ـــ تقوم عملية الاختبار والتعين على فرض أساسي هو: أنها بمثابة غربلـــة للمتقدمين لطلب التوظيف.

3 ـــ تستخدم عملية الغربلة مجموعة من المعايير التي على أساسها يتم استبعاد وقول المتقدمين.

4 ـــ تتوقف فاعلية الاختبار عن طريقة الغربلة على مدى وفرة المعلومات المجموعة عن المتقدمين لطلب التوظف.

5 ـــ يتم التأكد من مدى توفر معايير الاختيار لدى طالبي العمل عن طريق مقارنة المعايير بالمعلومات التي تم جمعها عنهم.

6 ـــ تقوم علمية الاختبار والتعيين على أساس وجود فروقات فردية بين المتقدمين لطلب التوظيف من حيث قدراتهم ومهاراتهم وأنماطهم السلوكية.

7 ـــ تقوم عملية الاختبار والتعيين على فرضية التنبؤ بمدى صلاحية وأهلية طالبي العمل للتعيين

8 ـــ قرار الاختبار والتعيين قرار استراتيجي هام ونتائجه تدوم لوقت طويل.[28]

ب-مسائل جوهرية وحساسة في الاختبار والتعيين:

1-الموضوعية وعدم التميز: الموضوعية هي شعار نجاح أية عملية اختيار للموارد البشرية فأي تحيز مهما كان نوعه يعني انتقاء عنصر بشري غير مؤهل وغير صالح للتعيين، لذلك نؤكد على ضرورة توخي الموضوعية في عملية الاختيار والتعيين في كافة مراحلها.

2/ عدم السرعة: إن السرعة في عملية الاختيار تمارس ضغطا وتأثيرا سلبيا في دقة انتقاء الموارد البشرية.

3/ توحيد إجراءات الاختيار والتعيين: لا بد لإدارة الموارد البشرية من توفير النمطية أو التوحيد في إجراءات الاختيار فكل المتقدمين يخضعون إلى نفس المراحل والإجراءات مع مراعاة توفير قدر من المرونة في تطبيقها حسب ما تقتضيه الحاجة والظروف.

4/ وفرة المستقطبين المتقدمين للتوظيف: إن وفرة المستقطبين لمسألة هامة تلعب دورا مؤثرا في نجاح عملية الاختيار لان الوفرة تعني وجود بدائل كثيرة أمام عملية الاختيار.[29]

---

[28]- مهدي حسن الزويلف، نفس المرجع السابق، ص 98.

ج-مداخل تصميم عملية الاختيار والتعيين: يشر مصطلح مدخل التصميم إلى النهج العام الذي سيتبع في تصميم مضمون مراحل عملية الاختيار.

1-المدخل التعويضي: الذي بموجبه يمر طالب التوظيف المستقطب الذي يدعى بالمرشح للتعيين بعدد من المراحل والاختبارات، وهي مصممة جميعها على شكل حواجز أو عوائق عليه اجتيازها جميعها، ويخصص لكل حاجز أو مرحلة عدد من النقاط، والمتقدم الأفضل هو الذي يحصل على عدد من النقاط أكثر من غيره، ويوضح عادة في ظل هذا المدخل جدا معينا من النقاط كحد أدنى للتعيين.

2-مدخل الحواجز المتعددة: وتصمم عملية الاختبار بموجبه على شكل حواجز أو عوائق على المتقدم طالب التوظيف اجتيازها جميعها بنجاح، فاجتيازه للمرحلة أو العائق على المتقدم طالب للتوظيف اجتيازها جميعها بنجاح، فاجتيازه المرحلة هذه الحالة تصريح للدخول إلى المرحلة أو العائق اللاحق واستمراريته في عملية الاختيار، وتصمم كل مرحلة بشكل تكشف عن صفة أو خاصية أساسية معينة.

3-مدخل العمليات المختلفة: وهو يجمع بين المدخلين السابقين.[30]

---

[29]- عمر وصفي عقيلي، <u>**إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي-**</u>، نفس المرجع السابق، ص ص(319-321).

[30]- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، نفس المرجع السابق، ص ص(94-96).

د-الأبعاد الاستراتيجية لعملية اختيار وتعيين الموارد البشرية:

د-1-الاختيار والتعيين كعملية متكاملة: أي أنها تتكون من مراحل أو إجراءات متعددة متسلسلة ومتلاحقة، تهدف جميعها إلى جميع أكبر عدد ممكن من المعلومات عن طالب التوظيف، وتقيمها عن طريق مقارنتها مع معايير الانتقاء.

د-2-الاختيار والتعيين عملية نظمية: يقصد بالنظمية أن عملية الانتقاء هي نظام يتكون من عناصر أربعة هي: المدخلات، العمليات الفرعية، المخرجات، والتغذية العكسية المرتدة.

د-3-تكلفة عملية الاختيار والتعيين استثمار مستقبلي: ينظر في الوقت الحاضر إلى تكلفة عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية على أنها استثمار مستقبلي له عائد كبير وليست نفقة بدون عائد شريطة تنفيذها بشكل علمي وموضوعي وعادل.

د-4-كسر قاعدة الرجل المناسب في العمل الواحد المناسب: إن الاختيار الآن يتم على أساس وضع مواصفات متنوعة وعريضة تسمح بانتقاء موارد بشرية لديها تنوع في قدراتها ومهاراتها أي تخصصها واسع ليؤهلها العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة حاضرا ومستقبلا.

د-5-رسالة المنظمة وثقافتها التنظيمية معيار أساسي في الاختيار: أي أن عملية الاختيار تتم وفق بعدها الاستراتيجي المعاصر في ظل معايير انتقاء موارد بشرية تمتلك المواصفات التي تنسجم مع

رسالة المنظمة وثقافتها التنظيمية واستراتيجيتها المستقبلية، أي أن عملية الاختيار تركز على المستقبل البعيد.

د-6-مسؤولية الاختيار والتعيين مسئولية مشتركة: لم تعد إدارة الموارد البشرية تنفرد في انتقاء هذه الموارد، فالتوجه الآن يؤكد على ضرورة مشاركة الوحدات الإدارية المعنية التي سوف يعين فيها الأفراد الذين سيجري انتقائهم، حيث تتحدد مشاركتهم في وضع معايير الانتقاء والمفاضلة بين المتقدمين للتوظيف وفي تنفيذ المقابلات معهم وتقييمهم وإصدار الحكم النهائي حول مدى صلاحيتهم للتعيين في وحداتهم الإدارية.[31]

4-التكويـــــــن: هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، فهو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل.

وهو عملية مخططة في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة وله عدة أشكال بتكوين نظري أو تكوين تطبيقي، داخلي أو خارجي، دوران في ميدان العمل على عدة وظائف وترجع ضرورة الاستثمار في التكوين إلى عدة أسباب أهمها:

---

[31]- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي-**، نفس المرجع السابق، ص ص(308-310).

¶ التطورات الخارجية: وتتمثل في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية، الاجتماعية والثقافية، الاقتصادية... إلخ.

المنافسة الداخلية والخارجية: وقد زادت حدة المنافسة نظرا للتطورات في الأنظمة الاقتصادية، العولمة والتكتلات الاقتصادية.

¶ تغيير متطلبات العملاء: نظرا لتطور احتياجاتهم ورغباتهم وميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة.

5- الترقيـــــة: تستعمل هذه الطريقة كثيرا نظرا لبساطتها، لكونها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة، لكل عمال المنظمة بواسطة المعلقات وتترك المجال مفتوح لتقديم طلبات العمال للترشح للوظائف الشاغـــرة، وتعتبر الترقية واحدة من المصادر الداخلية للاستقطاب "وتتميز هذه الطريقة بتشجيعها على التدخل في تسيير مسارهم الوظيفي، كما تمكنهم من تحضير أنفسهم للتنقل من منصب الآخر، وربما للترفيه بفضل التعريف بمهاراتهم ويجب أن تكون قرارات التنقل والترقية تستند إلى مدى التطابق بين مواصفات الشخص من جهة، وبين مواصفات ومتطلبات الوظيفة من جهة أخرى.[32]

6-الأمن الصناعي: هو أمن للمجتمع ككل وما يتعلق من الحوادث من مرضى وجرحى ومشوهين وعجزة وهو شلل يصيب عصب

---

[32]- حمداوي وسيلـــة، إدارة المـــوارد البشـــريـــة، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص ص (90-99).

المجتمع، فحوادث العمل سواء كانت عفوية أو ناتجة عن عمليات تخريب معتمد تؤدي إلى كثير من المآسي البشرية والكوارث مثلها في ذلك مثل إصابات الطريق وجرحى الحرب وجرائم القتل والاعتداء.

أ-إستراتيجية منع الحوادث:

عمل تحليل لأسباب الحوادث: ولا يكفي أن نقول أن هذه الحادثة كانت نتيجة لقلق العامل أو لقلة انتباه أو لإهماله، ولكن الاستراتيجية الصائبة تتطلب ملاحظة العمال أثناء وأداء أعمالهم والتعرف على الأفعال غير الآمنة والظروف الغير أمنة.

- ضرورة التميز بين الحادثة كحادثة وبين الأسباب التي أدت إلى وقوع

استبعاد الأفعال الغير الآمنة وتصويب الوضع، وقد يتطلب ذلك تدريبا وإذا لم يكن في الإمكان إزالة هذا الفعل فإن العامل ينقل إلى مكان أخر أقل خطوات على صحة العامل.

- استبعاد الظروف غير الآمنة من المجال الطريقي للعمال كأن يرتدي العامل أحد أردية الوقاية أو إعادة صيانة الآلات وإصلاح أعطابها، أو وضع معدات وقائية فوق آلة من الآلات.

ب-أهداف الأمن الصناعي:

اقتصاد الوقت الضائع عند وقوع الحوادث والإصابات ومنع الخسائر التي تزيد من نفقة تكلفة الإنتاج، وتعمل برامج الأمن الصناعي

على حماية شخصية الإنسان الصناعي وتنمية شعوره بالأمان والطمأنينة وولائه لإدارة المصنع.

- مراعاة التخطيط الداخلي للمخازن وضرورة تخزين السلع بطريقة علمية دقيقة فيحقق قسم الأمن الصناعي درجة عليا من الوقاية الصناعية وحماية الآلات من الصدى والمنتجات من الرطوبة والسلع من الفساد وحماية المصنع كلاه من الرقة والمخازن من تسربات الغازات التي قد تتفاعل وتسبب الحرائق والحوادث داخل أو خارج جدران المخازن.
- الاهتمام برفع مستوى الأداء الآلي وتحسين ظروف العمل كالتدفئة والتهوية والإضاءة والتقليل من درجة الكثافة بزيادة المساحات الكافية للعامل الواحد، واختيار الألوان الهادئة لجدران المصنع، وخلق الجو الاجتماعي الديمقراطي.

كما يعد الإحصائيات الدقيقة عن حوادث العمل، وظروفها وأسبابها وطرق الأمان منها وبخطط برامج حماية العمالة وصيانة الآلة، واستخدام وسائل الأمن الصناعي واحترام قواعده وتعليماته في ترشيد تشغيل الآلات وحماية مستندات المشروع.[33]

[33]– عبد الرحمن عيسوي، نفس المرجع السابق، ص ص(74–75).

ج-أدوات الأمن الصناعي:

هناك قواعد يجب أن تتبع بصدد تشغيل الآلات ومعدات الصيانة الخاصة بالحركات الميكانيكية والأتوماتيكية، الأولى تخضع للملاحظة وللإشراف الفني الإنساني أما الثانية فتعمل دون حاجة إلى ملاحظة أو إشراف، كما أن هناك آلة ذات غرض واحد وأخرى متعددة الأغراض.

ومن أهم مصادر وأدوات الأمن الصناعي الإسعافات الأولية، والحرائق ذات الضغط العالي، ورشاشات الحريق الذاتية الحركة.

- معاينة أسباب وقوع الحوادث وإصابات العمل فور وقوع الحوادث وكتابة تقرير واضح بكل ما يتعلق بالحادث، من نقص في احتياطات الوقاية أو الخطأ من العمال وأيضا حول الرأي فيما يجب اتخاذه من إجراءات لمنع تكرار الحادث ومن تم في حدوث الإمكانيات وعرض التقرير على رئيس قسم لبحثه وإبداء رأيه ثم إرساله إلى قسم الأمن الصناعي.

- ـــإصلاح الأخطاء في حدود الإمكانيات المتاحة، وساء أكانت عقب وقوع الحادث أو من المشاهدات أثناء القيام بالعمل، وفي حالة ما إذا كان إصلاح هذه الأخطاء خارج الاختصاص يوضح تقرير عنها ويرفع للرئيس المسئول.

- القيام بالتفتيش على الآلات وأدوات العمل وكذا ما تعلق بأجهزة التهوية ووسائل المحافظة على درجات الحرارة والرطوبة الملائمة لجو العمل وملابس العمل ومهمات الوقاية الشخصية

والتأكد من سلامتها وصلاحيتها للعمل واتخاذ ما يلزم نحو إصلاح واستبدال التالف منها أو كتابة تقرير بملاحظاته عليها ورفعه للرئيس الذي بيده سلطة الإصلاح أو الاستبدال.

- لتنبيه على العاملين بضرورة التبليغ عن جميع الحوادث التي تقع لهم أثناء العمل سواء أكانت بسيطة أو كبيرة، وإخطار القسم الطبي بأية إصابات تقع لهم لإجراء الإسعافات الأولية الضرورية، فورا عند حدوث الإصابة.

- القيام بتوجيه العاملين بإتباع طرق العمل الآمنة ومراقبتهم في تنفيذ التعليمات والتدريبات لمن يحتاج التدريب منهم.

- ملاحظة العاملين طول فترة العمل لاكتشاف أية أعراض طارئة قد تؤثر على مقدراتهم في العمل بشكل أمن مما يعرضهم للحوادث بتوجيههم أو إبعادهم عن هذا العمل.

- التنبيه على العمال بعدم القيام بإصلاح أو تزييت الآلات أثناء حركتها ومراقبتهم في تنفيذ ذلك.

- مراقبة عدم منع حواجز الوقاية، ما يكفل منع التشغيل الماكينات وحواجز الوقاية مرفوعة عنه، كذلك التأكد من صيانة وسلامة حواجز الوقاية.

- التأكد من عدم إلقاء العمال لمواد أو لأدوات في الممرات أو نزع أغطية المجاري.

- التأكد من أن العمال يستعملون ملابس الوقاية الشخصية والأجهزة الوقائية الموضوعية لحمايتهم من الأخطار.
- مراقبة العمليات الخطرة أو التي ينجم عنها ضرر أو لهب واتخاذ الاحتياطات الكفيلة بحماية العاملين بها أو العمليات المجاورة لتجنب وقع الحوادث.
- مراجعة استعدادات وإجراءات ولوازم مكافحة الحريق.[34]

7–التعويضات وعوائد الموارد البشرية:

أ–مفهوم التعويضات: إن اختلاف التي تطلق على الحوافز المادية تبعه اختلاف في مفاهيم التعويضات والعوائد وهذا لا يعني اختلاف في الهدف منها إذ يرى الدكتور فوزي حبيش أن هذه التسميات " تعبر جميعها عن المقابل المادي الذي يتقاضاه من يعمل في خدمة الدولة أو المؤسسات العامة أو الخاصة على السواء، ذلك بتأديته عملا معينا أو توليه وظيفة معينة.

إذا يضم جهاز التعويضات والعوائد نوعين رئيسين هما الأجور أو الرواتب والعوائد غير المباشرة وبتفرع عن كل نوع من هذين النوعين، فروع عدة يوضحها الشكل التالي: شكل رقم (03).

---

[34]– قباري محمد إسماعيل، <u>**علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية**</u>، الإسكندرية، ص94.

ب-أهمية التعويضات: إن التعويضات أهمية مباشرة على الاقتصاد وعلى المؤسسات وعلى الأفراد، فالتعويضات تدخل في صلب السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات لما لها من انعكاسات واضحة بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد، وبعضها الآخر يتعلق باقتصاد المؤسسات واستقرارها وازدهارها، والتعويضات تشكل الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات ولقبولهم المشاركة في سوق العمل، كما تمثله من موارد رئيسية تستخدم في تأمين احتياجات الموارد البشرية أو غير المباشرة في القرارات المتخذة بشأنها، كما تبرز بوضوح أهمية التعويضات لدى الاتحادات العمالية، وتعتبر لمحرك الأساسي للدور الذي تلعبه هذه الاتحادات وخاصة فيما يعود لدفاعها عن حقوق ومكتسبات الأفراد.

ج-أهداف التعويضات: تتعدد أهداف التعويضات والعوائد بتعدد الأسس والحاجات الدافعة إليها، إلا أن مفعول التعويضات يكون أقوى إذا ارتكزت على الأهداف التالية:

1-الملائمة: تتمحور حول تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى الملائم للتعويضات، فالحد الأدنى للأجور يتحدد على ضوء حساب مستوى المعيشة بحده الأدنى، أما الحد الأقصى للأجور فيتحدد في القطاعين العام والخاص من خلال سياسات التعويضات والأجور التي تعدها مؤسسات كل منها.

2-الإنصاف: هو تعويض عادل مقابل دوام عمل عادل يتوقع العمل والموظف، الحصول عليه.

3-الضمان: يقصد به حماية العمل أو الموظف من المخاطر الحديثة الطارئة.

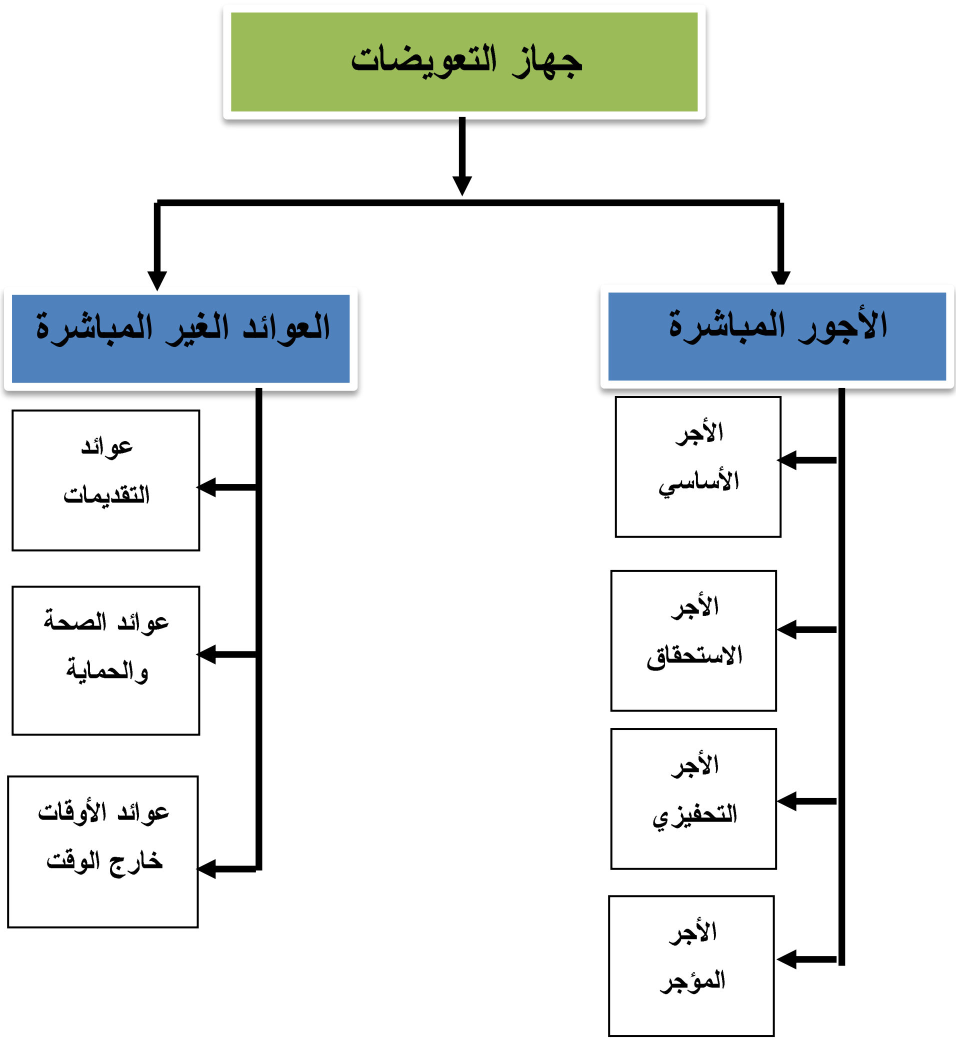
4-القول: تلجأ المؤسسات إلى شرح سياسات وعناصر التعويضات والعوائد بحذاقة مشددة على أهمية وفوائد التعويضات بهدف الحصول على موافقة وقبول الأفراد ببرامج التعويضات.

5-التوازن: يعني تحقيق التوازن بين أفراد ومجموعات العمل.

6-التحفيز: يعتبر السمة البارزة لأي جهاز تعويضات يسعى إلى جذب والحفاظ على الموارد البشرية فالتعويضات تهدف إلى خلق الدافعية لدى الأفراد وتخدم على زيادة الإنتاج.

د-علاقة التعويضات بالأداء: علاقة التعويضات بالأداء تبدأ من إيمان الأفراد بأن التعويضات بشكل عام أو المنافع بشكل خاص تتأثر بالأداء، إن تنوع التعويضات والمنافع التي تعطي للموارد البشرية، تؤثر إيجابا على أدائهم وهذا ما نجده مثلا مايكروسوفت الأمريكية التي تديرها وتشرف على نشاطاتها وأعمالها القلة والنخبة العاملة من الموارد البشرية لا يتجاوز عدد أفرادها 20 ألف موظف أو عامل، إذ أن الشركة استطاعت وخلال فترة زمنية معقولة أن تتفوق وتكسب شهرة عالمية رائدة على منافسيها واستطاعت اجتذاب عدد كبير من المستثمرين للاكتتاب في أسهمها.[35]

[35] – حسن إبراهيم بلوط، نفس المرجع السابق، ص ص (115-117).



شكل رقم (03): يوضح جهاز التعويضات والعوائد*

* حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص 115

8-تقييم ومعايير الأداء المهني:

أ-تعريف تقييم الأداء المهني Job performance and performance appraisal: يتيح تحليل العمل فرصة لتعريف الوظائف، والنظر إليها من خلال مكوناتها، وما تتضمنه من واجبات، بعد ذلك تبدأ عملية تطوير وسائل أو طرق لفحص مستوى أو كيفية أداء العاملين لوظائفهم لمعرفة ما إذا كان ذلك المستوى أو تلك الكيفية ترقى إلى مستوى الكفاءة الذي تطمح إليه المؤسسة.[36]

ب-أهداف تقييم الأداء Purposes of Performance Appraisal: تصبح عملية تقييم أو تقدير مستويات النجاح أو الفشل في الأداء ممكنة بعد معرفة واجبات الوظيفة، كما أسلفنا، وتهتم المؤسسات الكبيرة بهذا التقييم اهتماما شديدا، فتراها تعمل على تطبيقه بشكل رسمي ودوري، بهدف المقارنة بين الأداء الفعلي للفرد وبين معايير تم تحديدها مسبقا، ويبدو أن تلك العملية تعود بفوائد جمة على الفرد والمؤسسة، سواء بسواء، نذكر منها:

1.تحصيل المؤسسة من خلال عملية تقييم الأداء على أدوات لقياس إنتاجية Productivity للفرد وكل قسم، وتستفيد المؤسسة أيضا من هذه المعلومات عند اتخاذ قرارات خاصة بالترقية، أو النقل، أو منح زيادات

---

[36]- محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 219.

رونالد.ي.ريجيو، نفس المرجع السابق، ص ص(116-136).

في الأجور كذلك بالنسبة لقرارات الفصل من العمل. ومن خلال عملية التقييم هذه، تفحص مدى كفاءة أساليب انتقاء العاملين وتعيينهم، وتزويدنا هذه العملية أيضا بمعلومات عن الاحتياجات التدريبية للمؤسسة وللأفراد، وأخيرا نستخدم عملية التقييم كقاعدة لتقدير مدى نجاح أو فائدة أي نوع من التغيرات التنظيمية، مثل: التغيرات تصميم العمل أو أنظمته أو تغيير المشرفين أو تغيرات ظروف العمل.

2.تعتبر عملية تقييم الأداء للفرد أساس عملية التقدم في الوظيفة مثل زيادة الراتب أو الترقية، وتعطيه نوعا من التغذية الراجعة للمساعدة على تحسين أدائه، والتعرف على جوانب الضعف، وتزوده بمعلومات عن كيفية تحقيق أهداف العمل، وأكثر من ذلك، تفيد عملية تقييم الأداء الرسمية في تشجيع التفاعل بين المرؤوسين والمشرفين عليها.[37]

ج- قياس الأداء The Measurement of the Job Performance يعتبر الأداء الوظيفي Job Performance واحدا من أهم متغيرات العمل إذ تهتم المؤسسات بمتابعته، ومراقبته، وقياسه أكثر من أي متغير آخر، وهذه مسألة منطقية، لأن نجاح أو فشل أية مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها، وهناك عدة أساليب أو طرق لقياس الأداء يطلق عليها المشتغلون بعلم النفس الصناعي والتنظيمي مصطلح معايير الأداء " Measure of Job performance

---

[37]– جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ، الرياض، 2003، ص440.

as a Criterion" بعبارة أخرى معايير الأداء ليست سوى طرق لتحديد الأداء الناجح وتميزه عن الأداء الفاشل.

وتميز بعض التصنيفات بين نوعين من المعايير هما: المعايير الكمية الواضحة (للموضوعية) Hard Performance Criteria، والمعايير التقديرية المرنة (الذاتية) Soft Performance Criteria (سميث Smith 1976)، وتشتمل المعايير الواضحة على عملية قياس الجوانب التي يسهل التعبير عنها كميا مثل، عدد الوحدات التي يتم إنتاجها، أو كمية المبيعات، معبرا عنها بالدولار، أو الوقت الذي تستغرقه عملية معالجة المعلومات، فمثلا، يتمثل معيار الأداء لمن يعمل على خط إنتاج بعدد الوحدات التي يتم تجميعها، وكثيرا ما يطلق على هذا النوع من المعايير Criteria اسم مقاييس الإنتاجية Measures of Productivity.

أما المعايير التقديرية المرنةSoft Performance Criteria، فتعني إصدار أحكام Judg ments أو تقديرات Rating يقوم بها أفراد تتوافر فيهم المعرفة والخبرة الضروريتان لعملية التقدير والحكم، ويتم استخدام هذا النوع من المعايير عندما يكون من المتعذر استخدام المعايير الكمية الواضحة المناسبة، فمثلا، يصعب استخدام المعايير الكمية الواضحة لتقييم عمل المشرف، نظرا لصعوبة تحديد التصرفات الممثلة للأداء القيادي أو الإشرافي الناجح، وبدلا من ذلك تستخدم المعايير التقديرية المرنة، وفي هذه الحالة تعتمد أحكام أو تقديرات المرؤوسين أو من يرأسون ذلك المشرف.

ونلجأ بالإضافة إلى الأساليب السابقة في بعض الأحيان إلى قياس سلوكThe Assessment of Ralated Variables مرتبط أو له صلة غير مباشرة بالإنتاجية مثل جودة العمل، عدد الإنذارات، أو عدد الشكاوى، أو عدد مات التغيب أي إننا قد تلجأ إلى قياس الأدلة بطريقة غير مباشرة.[38]

وللمعايير الكمية (الموضوعية) الواضحة ميزات أهما:

أولا: إن هذا الأسلوب أقل تأثرا بموضوع التميز وعوامل التشويه المختلفة من أسلوب المعايير التقديرية المرنة (الذاتية)، نظرا لاعتماد هذا النوع من المعايير على حيثيات موضوعية مثل حساب عدد الوحدات المنتجة أو المجمعة أو على رصد الوقت اللازم لإنجاز الوجبات.

ثانيا: إن المعايير الكمية (الموضوعية) ترتبط في أغلب الأحيان بالحد الأدنى المطلوب للنجاح في الأداء مثل الحد الأدنى لعدد المنتجات التي تم تجميعها أو حجم المبيعات المعبر عنها بالدولار ويجدر بنا هنا، أن نذكر علاقة المعايير التقديرية Soft بالنجاح المهني غير مباشرة ويصعب تحديدها بدقة.

ويصعب كما ذكرنا سابقا في بعض الأحيان، إن لم يكن ذلك مستحيلا تطوير معايير كمية لقياس الأداء في وظائف معينة مثل،

---

[38]– حمداوي وسيلـــة، نفس المرجع السابق، ص126.

وظيفة الرسام المصمم Graphic Artist أو وظيفة النائب التنفيذي للرئيس، وبما يكون من الأفضل تقييم الأداء لوظائف من هذا النوع بوساطة التقديرات. ولأسلوب المعايير الكمية جوانب سلبية أخرى منها أن هذا الأسلوب يميل إلى التركيز على الجوانب التي يمكن التعبير عنها كميا والتي يمكن أن تصفها بالموضوعية، ونظرا لأن غالبية الوظائف هي وظائف معقدة، فإن النظر إليها من جانب واحد أن من جانبين اثنين وقياسهما بدقة لن يعطينا صورة دقيقة عن الأداء في مجمله، وهذه الطريقة لن تبرز جوانب أخرى مهمة مثل: جودة الإنتاج، ومبادرة العامل، وكمية المجهود الذي يبذله، فمثلا، قد تكون مبيعات أحد الباعة عالية جدا عند تحديدها بالدولار، لكن أسلوبه في التعامل لا يشجع العملاء على معاودة الشراء من المؤسسة مرة أخرى، وبالمثل، ربما لا يكون إنتاج أحد العاملين على ماكنة الخياطة عاليا جدا، ولكنه يبذل جهدا هائلا في تعليم العمال الجدد مهارات ضرورية لنجاحهم في العمل، ويساعد زملاءه في التغلب على الصعوبات التي تواجههم أثناء أدائهم لواجباتهم، وفي معظم الأحيان، نلاحظ أنه قد يكون تطوير معايير كمية واضحة لقياس الأداء مكلفا من ناحية مالية، وربما يستغرق إعدادها وقتا طويلا، بالمقابل فإن تقديرات الأداء عادة ما تكون سهلة ومنخفضة التكاليف، ولهذا نفضلها مؤسسات كثيرة.

*** أمثلة على معايير الأداء الكمية**

المقياس (المعيار)	مسعى الوظيفة
عدد السطور كل أسبوع	كاتب على الآلة الكاتبة (طابع)
عدد الأشجار المقطوعة في اليوم	قاطع أشجار
عدد الحروف وعدد الأخطاء	إدخال معلومات على الكمبيوتر
عدد الأخطاء في الطبيبات	مندوب مبيعات
الدقة في حساب الدولارات	محاسب في سوير ماركت
عدد الأخطاء في كل مائة وثيقة يراجعها	كاتب
عدد الأشجار التي تمت زراعتها	مزارع أشجار
عدد ألواح التزلج المنتجة وعدد الألواح المرفوضة	صانع أدوات التزلج
عدد دقائق التشغيل	مشغل آلة خياطة
عدد الأخطاء في قراءته لصور الأشعة	طبيب أسنان
عدد الأخطاء التي اكتشفها	مفتش منتجات (جودة)

قائد طائرة هليوكوبتر	مقدار الانحراف عن القراءات الصحيحة للعدادات
محاسب في بنك (كاشير)	مقدار النقود الناقصة / مقدار النقود الزائدة
مراقب الحركة الجوية في المطارات	سرعة حركة الطائرات في داخل النظام، عدد التصحيحات للطيارين، عدد الأخطاء في توجيه الطائرات

جدول رقم (02): يوضح معايير الأداء الكمية

وبغض النظر عن نوع المعيار المستخدم في عملية التقييم، هناك عدة اعتبارات تؤثر بدرجة كبيرة في التقييم الدقيق للأداء في وظيفة معينة، وفي هذا السياق تعني فكرة العلاقة Criterion Relevance أن وسيلة تقييم الأداء هي بالفعل متصلة أو مرتبطة بالنجاح في الوظيفة التي نحن بصدد تقييم الأداء عليها وبالتالي فإن التقييم لا بد من أن يتناول فقط تلك المهارات، والمعارف والمقدرات الضرورية لأداء واجبات هذه الوظيفة بنجاح، فمثلا، يفترض أن تشتمل معايير أداء وظيفة المحاسب على المهارات الحسابية والمعرفة بخطوات المحاسبة، وأن يتصف إنجاز الواجبات بالدقة والخلو من الأخطاء والتنظيم، ويجب أن لا يشتمل هذا التقييم على جوانب أخرى مثل المظهر الشخصي أو مهارات الاتصال الشفوي لديه، فهي غير ضرورية للأداء الفعال

والناجح لمحاسب، ولكن هذه المهارات (مهارات الاتصال الشفوي والمظهر الشخصي) لها علاقة وثيقة بالنجاح في أداء واجبات مهنة أخرى هي مهنة العلاقات العامة.

كما وتتعرض المعايير لمشكلة التلوث بشوائب Criterion Cotamination تبعدها عن التقييم الدقيق لعوامل الأداء الفعال، ومن أهم مصادر التلوث عوامل التحيز لدى من يقوم بعملية التقييم، كأن يعطي أحد المشرفين تقديرا إيجابيا عاليا لأحد العاملين بسبب نجاحه السابق أو بسبب تخرجه من جامعة ذات مكانة عالية ومشهورة، هناك عوامل أخرى (متطفلة أو دخيلة) تؤثر في نجاح أو فشل الفرد في أدائه لواجباته، فمثلا، قد يحصل مدير مبيعات على تقييم منخفض لأدائه نظرا لانخفاض مستوى المبيعات، على الرقم من أن انخفاض معدل المبيعات في قسمه ناجم عن وجود باعة ذوي خبرة قليلة.

ومن غير المحتمل أن نجد معيارا للأداء خاليا تماما من أية شوائب وأوجه النقص، لذلك يصبح من أهم واجبات القائم على عملية التقييم اختيار المعيار الأفضل، أي الذي يوجد فيه أقل ما يمكن من العجز Deficiency Criterion.

ويكون المعيار مفيداCriterion Usefuhness بمقدار ما يمكن استخدامه لتقييم الأداء في مهنة معينة في المؤسسة، وكي مفيدا أيضا، لا بد من أن نأخذ في الاعتبار عوامل أخرى مثل سهولة التطبيق، والتكلفة المناسبة، والمعيار المفيد هو الذي يراه كذلك كل من القائم على عملية

التطبيق، والمؤسسة ذاتها، والفرد الذي تقوم بتقدير أو قياس أدائه المهني.

د-أساليب تقدير الأداء: Methods of Rating Performance

تؤدي عملية إعطاء تقديرات لأداء كل فرد على حدة دورا هاما في عملية التقييم في أية مؤسسة، ولهذا فقط تم تطوير وإجراء دراسات على عدة أساليب لإعطاء التقديرات وقبل أن ندرس هذه الأساليب المختلفة علينا، ننظر أيضا إلى القائم على عملية التقدير نفسه لنعرف من هو؟ وهنا نلاحظ أن الرئيس المباشر هو الذي يقوم بعملية تقدير أداء مرؤوسيه في معظم الحالات في بعض الأحيان توكل هذه المهمة للمرؤوسين أو للزملاء، ويستطيع كل من هؤلاء تزويدنا بمعلومات قيمة من الأداء ومن زوايا فريدة ومهمة، نظرا لاهتماماتهم المتباينة.

ويبدو أن الاستعانة بالمرؤوسين لتقدير الأداء تتم في معظم الأحيان لتقدير أداء من يشغلون وظائف إشرافية، أما تقييم الأفراد لأنفسهم، فيمكن أن يساعدهم على تركيز انتباههم على أداء واجباتهم، ويحفزهم على مزيد من التفاني والعمل على تحسين أدائهم، لكن البحوث أشارت أيضا إلى التقديرات الذاتية قد تتأثر يتحيز الفرد لنفسه، فمثلا، ربما يبالغ الفرد في إيجابياته ويتساهل إزاء أخطائه.

ويمكننا تقسيم أساليب التقدير المختلفة إلى أربعة أنواع هي: المقارنة، إستبانة التقدير، الأبعاد الرئيسية، وأخيرا أسلوب الأحداث المهمة.

1-أسلوب المقارنة Comparative Method: ويعني هذا الأسلوب مقارنة أداء الفرد بأداء الآخرين، فمثلا، يمكن تقييم أداء الفرد عن طريق ترتيب العاملين تصاعديا أو تنازليا (من الأفضل إلى الأسوأ أو العكس) على أساس عدد من الجوانب المهمة للمهنة التي نسميها أبعاد المهنة، وقد يحدث ذلك الترتيب على أساس من الصورة الكلية لأداء الفرد، لكن سهولة تطبيق هذا النظام، واختصاره لكثير من الوقت، لا يخفيان سلبياته، فهذا الأسلوب لا يعتمد على معايير دقيقة ورقمية للأداء، وأنه ربما يكون مضللا في الحالات التي يكون فيها أداء جميع العاملين أدنى أو أعلى من المستوى المقبول بصفة عامة، ففي هذه الحالة، قد نجد أن أداء من يحتل أعلى مرتبة هو في حقيقة الأمر أدنى من المستويات المقبولة للأداء، بينما نجد في حالات أخرى، أداء من يحتل أدنى مرتبة هو في حقيقة الأمر، أداء متميز إذا ما فورن بأداء العاملين المماثلين في مؤسسات أخرى.

وهناك طريقة أخرى للمقارنة تتمثل بقيام المشرف بمقارنة أداء كل عامل مع أداء كل فرد أخر في قسمه، وفي هذه الحالة تكون الرتبة النهائية لكل فرد عبارة عن عدد المرات التي تم اختياره فيها على أنه الأفضل، أما سلبيات هذه الطريقة، فتشبه سلبيات طرق الترتيب الأخرى، لكنها تتميز بسهولة استخدامها وقابليتها للتطبيق في عدد كبير من المهن.

أما الطريقة الأخيرة للمقارنة، فنعرف اسم "التوزيع الإجباري" إذ يقوم المشرف بتوزيع تقديرات أداء العاملين على فئات (معدة سلفا)

تتراوح بين ضعيف وممتاز، وغالبا ما يتم مسبقا تحديد النسب المئوية لعدد الأفراد الذي يصنفون ضمن كل فئة من أجل الحصول على توزيع اعتدالي لأداء العاملين عن كل بعد من أبعاد الوظيفة.

2-إستبانة التقدير Checklists: يمكن أن يتم تقييم الأداء بواسطة طريقة أخرى هي استخدام إستبانة تشتمل على عبارات مأخوذة من تحليل العمل، وتمثل الجوانب الايجابية أو السلبية للأداء (أنظر الشكل رقم 3-5). ولا تتجاوز مهمة المقدر في هذه الحالة التأكد من مدى انطباق كل عبارة على الفرد الذي هو بصدد تقييم أدائه، ولكل عبارة قيمة رقمية تعكس مقدار الكفاءة أو الفعالية المرتبطة بها، وفي نهاية عملية التقدير يتم جمع الدراجات لإعطاء صورة عامة عن أداء الفرد.

وللتغلب على ميل المشرف، الذي يستخدم إستبانة التقدير، إلى إعطاء تقديرات إيجابية أو سلبية بصفة عامة، ثم تطوير مقياس الاختبار الإجباري، ففي حالة استخدام هذا المقياس يجهل المشرف مقدار إيجابية التقديرات التي يعطيها للفرد، لأن هذا الأسلوب يقدم للمشرف أو للمقدور، عدة عبارات وصفية عليه أن يختار منها العبارة الأكثر أو الأقل انطباقا على الفرد الذي تقوم بفحص أدائه، وللعبارات قيم رقمية متباينة تضاف فيما بعد لتعطي تقديرا عاما لأداء الفرد.

وإذا كانت إيجابيات إستبانات التقدير آفاق عملية التقدير، مكلف، من الناحية المالية، ويستغرق وقتا طويلا، ويتطلب تأليف عبارات مرتبطة بالعمل، وتحديد قيم رقمية دقيقة، وين فالمقدر لا بد من أن

يختار بين عبارات معينة معدة سلفا قد لا تمثل كل جوانب أداء الفرد في وظيفة معينة.

3-أثر الحداثة Recency Effects: هناك مصدر آخر من مصادر الخطأ في التقييم، وهو الميل إلى إعطاء وزن أكبر للأداء كما عهدناه في الفترة الأخيرة، وإعطاء وزن أقل لأداء الفترات الأقدم، ويشار عادة إلى هذه الظاهرة بأثر الحداثة، ونظرا لاعتماد التقدير في معظم الأحيان على ما يتذكره المشرف من أداء العامل، فلا مناص من وقوع أخطاء مصدرها دقة التذكر، وبصفة عامة، كلما كانت الفترة الفاصلة بين الأداء والتقييم أطول كلما كانت دقة التقييم أقل.

أ-أخطاء العزو (السببية) Attribution Errors: لا يكتفي المقدر عادة بتحديد مستوى الأداء، وإنما يحاول أيضا معرفة الأسباب الكامنة خلف مستوى أداء الفرد، فالمشرف العام على عملية التقييم يطلب من المقدر تقديم تفسير لأية تقديرات استثنائية، سواء في ذلك التقديرات العالية جدا أو المنخفضة جدا، ويطلق على ظاهرة أو عملية تفسير الأحداث عن طريق تصور أو افتراض أسبابها ظاهرة عزو الأسباب Causal Attribution.

وكشفت لنا البحوث عن عدد من التحيزات التي تحدث بانتظام أثناء عملية افتراض الأسباب التي تؤثر في دقة تقدير الأداء، ومن هذه المشكلات ميل المشرفين لإعطاء تقديرات أفضل إذا ما اعتقدوا، سبب الأداء المتميز لهذا العامل أو ذلك هو الجهد المبذول، ليست القدرة الموروثة، وبعبارة أخرى إذا شعر المقدر أن الأداء الممتاز هو بسبب

المجهود الكبير الذي يبذله العامل، فإن هذا العامل سيحصل على تقدير أكثر إيجابية من عامل آخر يصنف أداؤه ضمن فئة ممتاز، ولكن سبب هذا المستوى الرفيع هو امتلاكه لموهبة موروثة، وبالمثل، فإن الحكم على الفشل الناجم عن نقص الجهد، سيكون أكثر قسوة مما لو كان سبب الفشل عدم وجود قدرة موروثة.

وهناك تحيز آخر مهم للغاية، ويبدو أنه التحيز الرئيس في مجال افتراض أو عزو الأسباب الكامنة وراء السلوك، يطلق عليه مصطلح تحيز الفاعل ويرجع هذا التحيز إلى الاعتقاد أنه في أي حدث لا بد من وجود شخص يقوم بدور الممثل الفاعل، وهو الشخص الذي يؤدي السلوك أو يقوم بالفعل، وهناك أيضا المشاهد أو المراقب، وهو الشخص الذي يقوم بعملية تقييم الفعل أو الحدث وتقييم سلوك الفاعل أيضا، وفيما يتعلق بعملية تقييم الأداء، نجد أن العامل هو الممثل الفاعل، وأن المقدر هو المشاهد ويؤثر وضع كل من المراقب والفاعل في عملية افتراض الأسباب، ففي أية عملية تقييم قد نسأل عن أسباب نجاح أو فشل حدث معين، وهنا نجد أن الفاعل (الممثل) يميل إلى إبراز أهمية العوامل الموقفية كأسباب، (أي الحظ، وصعوبة الواجب وظروف العمل)، لكن المشاهد يميل إلى إبراز الأسباب المتعلقة بشخصية المثل(مثل، القدرة والجهود، وعوامل الشخصية)، بعبارة أخرى، يميل المشرف أو الملاحظ إلى الاعتقاد أن الأداء نتيجة لخصائص العامل، ويميل كذلك إلى إهمال دور العوامل الموقفية في الإنتاجية بصفة عامة، ولهذا قد يوجه المشرف اللوم إلى العامل، على الرغم من أن الفشل قد يعود إلى عوامل بيئية لا يستطيع التحكم فيها، ومن ناحية أخرى، يميل العامل إلى

إبراز الأسباب الموقفية في حالات الفشل، فهو يلوم ظروف العمل أو الزملاء، وهكذا فإن تحيز الفاعل المشاهد لا يعوق فقط الإدراك الموضوعي والدقيق للأداء، ولكنه يحول دون وجود تفاهم موضوعي بين المشرف والعامل في بيئة العمل.

ب-التحيز الشخصي Personal Biases: هناك تحيزات أخرى يمكن أن تؤثر في المقدرين ــبالإضافة إلى ما سبق ذكره من تحيزات وأخطاء وهي التحيزات الشخصية التي تؤثر في دقة التقديرات أو الأحكام، ومن أكثر التحيزات الشخصية شيوعا تلك التحيزات المعتمدة على الجنس، والعرق، والعمر والسمات الجسمية مثل الإعاقات المختلفة، والأقليات العرقية، والمعوقين، لا يحصلون على ما يستحقونه عند تقييم الأداء على الرغم من وجود التشريعات التي تستهدف تحقيق العدالة.

ويصعب التغلب على التحيزات الشخصية، لأنها راسخة لدى الأفراد، وكما هي الحال مع التحيزات الأخرى، هناك أساليب محددة لمقاومة التحيزات الشخصية، والحد من تأثيرها عن طريق تعميق معرفة المشرفين والمقدرين بها، ولما غدا التمييز في مجال شؤون الأفراد غير مشروع، أصبح معظم المؤسسات والمديرين أكثر وعيا، وأشد حرصا على منع ممـــارسة هذا التمييز، ومن المفارقات التي نلاحظها أن البرامج المخصصـــة لمنع التمييز الشخصي قـــد تؤدي إلى حالات من التميز العكســـي (الايجابي)، مثل تفضيل شخص ينتمي إلى مجموعة تعاني من التميز على شخص ينتمي إلى فئة الأغلبية.

ونستخلص من كل ما سبق أن تصميم وتحليل العمل يسعيان **وبشكل متكامل إلى تحقيق غرض واحد** وهو "**وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة**" بما يساعده على تحقيق إنتاجية جيدة وجعله يشعر بالانتماء والولاء لعمله وللمنظمة التي يعمل بها.

والغرض من كل هذا هو تخفيض معدل الدوران والغياب عند العامل وكذا التكاليف المنجرة عن ذلك، وبالتالي فتصميم وتحليل العمل يقدمان كلاهما صورة متكاملة عما تقوم به المنظمة من أعمال، وما هي أهداف هذه الأعمال؟ والمواصفات المتوفرة في الأفراد الذين يقومون بأدائها؟[39]

رابعا: العوامل المساعدة على تصميم الوظيفة

- المدخل التنظيمي المتبع في تكوين وحدات النشاط وتجميعها.
- درجة التكنولوجيا.
- سياسات النقابات: لأنها مهتمة بالاستقرار الوظيفي للفرد، لذلك فهي تراقب ما يحدث في هذا الشأن، وهذا يعني أن الشركة مطالبة باحترام عقود العمل مع الأفراد ويعني ضرورة الأخذ في عين الاعتبار مصلحة الشركة والأفراد في عملية التصميم والذي يتطلب التعاون بين الإدارة والنقابة.

---

39 – حمداوي وسيلـــة، نفس المرجع السابق، ص126.

- الكفاءات العالية للأفراد: تعديل في المواصفات المطلوبة مثل الخبرة، المستوى التعليمي والخصائص الشخصية.
- مصادر الحصول على القوى العاملة ومدى توافرها: يجب أن تهتم الإدارة بالاعتبارات العمالية الخاصة بالحجم قوى العاملة الحالية ونوعيتها، سواء داخل الشركة أو خارجها حتى يتماشى التصميم مع إمكانيات الحصول على الأفراد بالمستويات المطلوبة وهذا يعني أنها قد يتم تعديل محتويات الوظيفة لتتسق مع خصائص القوى العاملة المتاحة سواء عن طريق التعيين أو النقل.
- الحاجات الاجتماعية والسيكولوجية للأفراد: يركز المختصون بالعلوم السلوكية على ضرورة وأهمية تصميم العمل وأنظمة بطريقة تشبع الحاجات السيكولوجية والاجتماعية للفرد، فمن العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا وقد يكون العمل روتينيا ومتكررا وضيقا أي نطاق التصرف محدود للغاية.
- درجة التداخل بين الوظائف.[40]

خامسا: أساليب تصميم الوظيفة

1-تصميم الآلي العلمي / أسلوب الادارة العلمية: يقوم هذا الاتجاه على فكرة تبسيط الوظيفة إلى أقصى حد ممكن وتنميط الأعمال وتقسيمها وجعلها مخصصة أي تطبيق مبدأ التخصص الضيق جدا

[40]- رونالد.ي. ريجيو، نفس المرجع السابق، ص ص(116-136).

وكذلك تقلص الحركة والزمن اللازم للأداء للعمل والتقليل من العلاقات الاجتماعية في مكان العمل إلى جانب تحديد طريقة أداء العمل والأدوات المستخدمة.

وافترض أنصار هذا النوع أنه يحقق مزايا عديدة من أهمها الإنتاجية العالية وإتقان العمل وسهولة ترتيب العامل وسهولة اختيار العاملين ولكن الدراسات كشفت نتائج سلبية عديدة لهذا النوع من أهمها:

- شعور العامل بالغربة والملل بسبب روتينية العمل.
- ارتفاع نسبة الغياب والإصابة في العمل.

2-تدوير العمل: يتلخص أسلوب تطوير العمل في تنقل العامل من عمل إلى آخر وذلك بهدف تقليص احتمالات الشعور بالألم والروتين وذلك من خلال زيادة تنوع المهام التي بها يقوم بها العامل ولكن لهذا الأسلوب لم يحقق ما كان متوقع من حيث تحسن مستوى الفرد وزيادة رضاه عن العمل واسبب في ذلك هو أن التدوير الوظيفي لا يعدو أكثر من كونه جعل العامل يؤدي أعمال روتينية مملة متنوعة بدلا من عمل واحد.

3-توسيع العمل: يتم توسيع العمل من خلال إضافة واجب أو أكثر مما له علاقة بالعمل أي زيادة التنويع في الأعمال والهدف هو التغلب على مشاكل الإرهاق والمعنويات المتدنية واللامبالاة الناتجة عن التخصص المفرط وهنا يسند للفرد عمل أكثر تنوع وأكبر مدى، لقد

حقق هذا الأسلوب بعض الايجابيات في مجال الرضا عن العمل ولكنه لم يحقق الكثير في مجال الحوافز الرئيسية مثل الشعور بالمسؤولية.[41]

4-أسلوب الاثراء الوظيفي: ويركز هذا الأسلوب على إعطاء الموظف حرية واسعة واستقلالية ورقابة ذاتية على نفسه من أجل إنجاز الأعمال التي يستطيع استغلال مهاراته وقدراته أفضل استغلال وبالشكل الذي يسمح له بتحدي إمكانياته الكامنة وبما يؤدي في النهاية إلى إحساس هذا الموظف بأنه يؤدي عملا ذا معنى إلى درجة يصبح العمل نفسه نوعا من المكافئة لهذا الموظف.

5-أسلوب العلاقات الإنسانية: يهتم هذا الأسلوب بالعنصر الإنساني عند تصميم الوظيفة حيث يراعي الأداء الجماعي للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة ويقلل في الوقت نفسه الاهتمام بالجوانب النفسية إلا أن هذا الأسلوب لم يحل لنا مشاكل التنظيم الناتجة عن سوء تصميم العمل وذلك لمقالاته في التركيز على الجانب الإنساني فقط.

6-أسلوب اجتماعي فني: هو أسلوب يجمع بين الإدارة العملية والعلاقة الإنسانية من حيث تركيزه على الجوانب الفنية للعمل والاحتياجات الإنسانية وهنا يصمم العمل على أساس "فرق العمل" ويتم في هذا الأسلوب إعطاء الموظفين درجة كبيرة من الرقابة الذاتية على العمل مع ضمان تحقيق الهدف المطلوب وعدم الاحتلال بالمعايير

[41]- عبد الغفار حنفي، **إدارة الأفراد بالمنظمات -مدخل وظيفي-**، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص 55.

المحددة إلى جانب تبادل المسؤولية والواجب بين أعضاء الفريق ولكن هذا الأسلوب يتطلب درجة عالية من تناسق التصميم التنظيم ودرجـــة عاليـــة من الحذر لتشكيـــل "فرق العمل".[42]

[42] – حسين مريم، نفس المرجع السابق، ص 209.

الفصل الرابع: تحليل العمل وتوصيف الوظـائف ـنماذج عنـهماـ

تمـهيد:

برغم الأهمية لتوصيف الوظائف كمحدد أولي للنجاح، فإننا نجــد في حالات كثيرة نقصا حادا في هذا التوصيف، حتى أنه يصعب علــى المرء أن يفهم السبب في ذلك، وخاصة أن تصنيف وتوصيف الوظائف ليس مهمة شاقة وأنه بممارسة قليلة تصبح التقنيات الأساسية للتوصيف في متناول وتحت سيطرة أي فرد على قدر من المسؤولية.

ومن ناحية أخرى يجب علينا أن ندرك أن إعداد توصيف مرض للوظائف يستلزم استعدادا لتوظيف واستثمار الوقــت الـــلازم والمـــواد اللازمة، فإذا حدث ولم تستعد مؤسسة ما لعمل ذلك، فإننا لن ندهش إذا ما جاءت النتائج مخيبة للآمال وعرضت المؤسسة لتحــديات قانونيـــة، ومثل هذه الحالة لا تعتبر مؤثرة من حيث التكلفة إلا أنهـــا ذات تـــأثير ضار على علاقات الموظفين والتي قد تحتاج إلى وقت وجهد كبيـــران للتخلص من هذا التأثير، ولإضعاف هذا التأثير- إذا لم تكـــن مســـتعدا لتوظيف واستثمار الوقت اللازم والمواد اللازمة في توصيف مـــرض للوظائف- فلن تستطيع أن تباشر عملا ما بشأن ممارسة تقييم الوظيفة.

أولا: مفهوم توصيف الوظيفة:

1-هو ملخص للملامح الأساسية للوظيفة.

2-توصيف الوظيفة هو بيان شامل للواجبات والحسابات والمسؤوليات الخاصة بالمنصب.

3-يشير توصيف الوظيفة إلى وصف مكتوب للعمل الذي يؤديه الموظف، بداية من عناصر بيانات العمل الأساسية التي تحدد العمل، ويتكون بوجه عام من معلومات أساسية عن العمل وتتضمن مسمى العمل الوظيفي وفقرة ملخصة قصيرة عن الواجبات وعبارات تفصيلية عن الواجبات، مع وصف كل واجب في فقرة منفصلة مع بيان النسبة المئوية للزمن الذي يستغرقه الموظف في أداء كل واجب.[43]

ثانيا: أغراض وأهمية توصيف الوظيفة:

1-يزيد من يسر صياغة الإعلانات والمواصفات الخاصة بالوظائف على وكالات التوظيف.

2-ييسر على المرشحين عملية فهم المسؤوليات الأساسية للمنصب فهما واضحا مما يمنحهم الفرصة لتحديد ملائمة الوظيفة لهم ويوفر على المؤسسة الوقت والموارد.

[43]- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، نفس المرجع السابق، ص 79.

3-يمهد الطريق للاتفاق بين المراقب وصاحب المنصب بشأن نتائج الأداء الوظيفي المتوقعة والتي بالتالي تقودنا إلى تقييم وظيفي أفضل.

4-يقلل من كمية تضارب الواجبات والمهام بين المناصب بلا داعي مما يزيد من فاعلية العمل الجماعي، كما يساعد على تخطيط الموارد البشرية.

5-يقسم الأهداف العامة للمنظمة إلى أهداف أصغر يتم تحقيقها من خلال الوظائف الفردية، وهذا يوضح الاتجاه ويغرس التعاون بين العاملين إلى جانب فهم وتقدير مدى مساهمة الوظيفة في تحقيق أهداف المؤسسة.

6-تحديد أهمية الوظائف النسبية أو قيمتها داخل المنظمة ويتم التعبير عن هذه الأهمية في شكل أجور.

7-إن مقارنة البيانات الموجودة في توصيف العمل بما يتم فعلا القيام به قد يبين وجود أنشطة فعلية لا يجب القيام بها ويمكن الاستغناء عنها، وبالتالي يتم تبسيط العمل.

8-تتم قرارات الترقية والنقل استنادا إلى مدى التطابق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة وهذا يساعد على القيام بعمليات تسيير المسار الوظيفي.[44]

ثالثا: أنواع توصيف الوظيفة:

1- توصيف الوظيفة الداخلي وتوصيف الوظيفة الخارجي: من المهم أن نعلم أن هناك توصيف داخلي للوظيفة وهو مخصص للاستخدام الداخلي فقط، وهناك توصيف خارجي للوظيفة وهذا يقرأه المرشحون المحتملون، وفي غالب الأمر يكون التوصيف الداخلي للوظيفة مفصل وشامل في حين يكون توصيف الوظيفة الخارجي أوجز ويغلب عليه الطابع التسويقي.

2- توصيف مهام ونتائج الوظيفة الأساسية: توصيف مهام الوظيفة الأساسية يستخدم لتحديد مستويات إنجاز مهام معينة مثلا: عامل ميكانيكي سيؤدي مهام أحد المناصب التي يقاس فيها النجاح بمستويات الإنتاج، ومن ناحية أخرى يحدد توصيف نتائج الوظيفة الأساسية النتائج النهائية المنشودة بغض النظر عن المهام/ الطرق المستخدمة لتحقيقها،

---

[44]- يوسف القزاقزة وآخرون، **إدارة الخدمات الصحية والتمريضية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص93.

فعلى سبيل المثال يحتل المديرون مناصب النتائج الأساسية والتي يقاس فيها النجاح من خلال أرقام المبيعات أو بدأ توزيع منتج جديد.[45]

رابعا: مجالات الاستفادة من توصيف الوظائف

1-في مجال الاختيار: يعتبر التوصيف الأساس الذي ينبني عليه برنامج الاختيار.

2-في مجال التدريب: يعد توصـــيف المســـؤوليات والواجبـــات للوظيفة والأدوات المستخدمة الأساس في بناء محتويات برامج التدريب.

3-في مجال تقييم الوظيفة: وذلك بتحديد المتطلبـــات البشـــرية للوظيفة من خلال المواصفات ويساعد في تحديد المقابل النقدي "الأجر" وفقا للأهمية النسبية لها بالمقارنة بالوظائف الأخرى.

4-في مجال تقييم أداء الأفراد: لا بد من تقيـــيم الفـــرد حســـب خصائص أو سمات معينة كالمبادرة، درجة الاعتماد عليه...الخ، لكـــي يتم تحديد أهداف العمل وتقييم الإنجاز وفقا لذلك وبذلك يساعد توصيف العمل في تحديد المجالات التي يمكن وضع أهداف للوظائف.

5-في مجال الترقية والنقل: تساعد المعلومات الخاصة بالوظائف في معرفة ورسم خطوط الترقية ومجالات النقل.

---

[45]- حمداوي وسيلـــة، نفس المرجع السابق، ص ص (60-61)

6-في مجال التنظيم: تساعد هذه المعلومات الفرد الجديد والقديم في التعرف على واجبات وأعباء الوظيفة وفي تفهم التنظيم.

7-في مجال العلاقات الصناعية: يعتبر توصيف العمل معيار للوظيفة، فإذا ما حاول الفرد إضافة أو حذف أي شيء من هذا المعيار فإنه يكون قد ارتكب خطأ وإذا ما تم وضع ذلك في بطاقة أو سجل فإنه يصبح أساس للتحكم بين الإدارة والنقابة ويؤدي هذا إلى الحيلولة دون حدوث صراعات واحتكاكات بين الإدارة وممثلي العمال.[46]

خامسا: كيفية كتابة توصيف الوظيفة:

يجب أن يحتوي توصيف الوظيفة على بعض المعلومات وهي:

1- **معلومات إدارية:** هذا القسم يحتوي على معلومات أساسية تخص المنصب اسم الوظيفة (يشمل الإدارة والأولية) وصف موجز للوظيفة وغرضها، اسم الشركة، الموقع الجغرافي، الفرع أو الإدارة.

2- **الهيكل الإداري:** وينبغي أن يشير هذا القسم إلى المنصب الذي يشغله المراقب المباشر لشاغل هذه الوظيفة وأيضا يشير إلى النصب الناصب التي تعامل مع المنصب المعلن عنه، وتحديد موقع الوظيفة من الهرم الوظيفي للمؤسسة يعطي معلومات ذات قيمة عن أهميتها وقدرة الموظف على إحراز تقدم والتأثير في صنع القرارات.

---

[46]- عبد الغفار حنفي، نفس المرجع السابق، ص ص(123-124).

3- **الغرض من الوظيفة:** وهذا الجزء يجب أن يكون بيان موجز عن النتائج الاستراتيجية المنشودة من هذا المنصب بحيث تناسب مع أهداف المنظمة وتحقق بالضبط الهدف المرجو من هذا المنصب.

4- **مهام ومسؤوليات الوظيفة:** ويفصل هذا الجزء المهام الأساسية للوظيفة ومن الطبيعي أن يحتوي توصيف الوظيفة من ست إلي عشرة نقاط تشرح بالتفصيل الأهداف والنتائج المرجوة من هذا المنصب ويجب أن تصاغ البيانات وفقا للهدف والنتيجة اللازم تحقيقها بدلا من شرح أسلوب أداء الوظيفة على سبيل المثال تولي مهام ترسيخ تنبؤات الشركة شهريا والإبلاغ عن وجود نقص في بضائع محددة لمخططي الطلب أفضل من يؤدى مهام التنبؤات علي أكمل وجه.

وضع المهام الأساسية للوظيفة في بنود وتسجيلها في مصفوفة وفي عمود منفصل سجل نسبة الوقت الذي تؤدى المهمة خلاله (الإجمالي 100%) ولا تدون مهام غير أساسية للوظيفة اذا كانت تأديتها لا تستغرق 5%من الوقت وفي عمود أخر دون المعدل الزمني للوظيفة (مثل يومي شهري موسمي) وفي عمود أخير ضع علامة توضح المهام الهامة مثل المهام الأساسية التي يجب أن تتوفر لدى شاغر الوظيفة القدرة علي أدائها.[47]

[47]- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي–**، نفس المرجع السابق، ص 112.

5-المهارات والكفاءات المطلوبة: وفي هذا الجزء يتم تعريف المهارات والقدرات والسلوكيات والمعرفة التي يجب أن يتحلى بها المرشح وترسم مصفوفة تشمل المعلومات التالية: الكفاءة الخبرة التعليم أو الشهادات المطلوبة الوظيفة التي تحتاج إلى كفاءة (الرجوع إلى مصفوفة الوظائف السالف ذكرها في مهام ومسؤوليات الوظيفة) وفي النهاية تكون الكفاءة هي الحد الأدنى للمتطلبات (فلا يمكن الحصول على الوظيفة بدونها) أو تكون من المتطلبات المرجوة (من الأفضل أن تتواجد ولكنها ليست أساسية)

6-متطلبات أخرى/ اختيارية: وهنا تضاف عناصر أخرى للوظيفة قد يشمل جزء روائي صغير يوضح رؤية للإطار الذي سيعمل فيه الموظف وقد يشمل معلومات عن الشركة أو بعض التفاصيل عن البيئة التي سيعمل فيها الموظف بجانب سلطات صناعة القرار للمنصب وقد تحتوي معلومات اختيارية أخرى على الشروط الخاصة بالخدمة مثل:

- أي متطلبات للسفر.
- ساعات العمل.
- المرتب.
- فوائد الموظف.
- حق إخلاء الطرف.[48]

---

48 - www.ict-megaclub.com.eg/career/CareerTips.aspx

سادسا: نماذج عن تحليل وتوصيف بعض المجموعات المهنية والوظائف:

هناك عدة نماذج لتحليل العمل أشهرها نمــوذج فيــتلس VITLES، شارتلCHARTEL، ثرونديك THRONDAIK وسنتناولها بالتفصيل.

1-نموذج فيتلس VITLES:

أ- تحديد العمل.

ب- تحديد عدد العمال.

ت- وصف واجبات العمل.

ث- وصف الآلات المستخدمة.

ج- تحليل الآلات المتطلبة في العمل.

ح- وصف الظروف الفيزيقية التي تؤدى فيها.

خ- وصف الأجور ووسائل التشجيع المستخدمة.

د- العلاقة بين هذا العمل والأعمال الأخرى.

ذ- ذكر فرص الترقية.

ر- ذكر مدة التكوين.

2-نموذج شارتل CHARTEL:

أ- ذكر اسم العمل.

ب- ذكر إلى أ ي قسم ينتمي.

ت- ذكر عدد العمال.

ث- ذكر نسبة العمال الذين يعينون من الذين يتركون العمل.

ج- وصف المهام التي يؤديها العامل.

ح- ذكر وتحديد الإشراف (من يشرف عليه).

خ- ذكر مستوى صعوبة هذا العمل.

د- تحديد الأجور (الساعة/اليوم).

ذ- ذكر ساعات العمل بالمناوبة.

ر- ذكر علاقة العمل بالأعمال الأخرى.

ز- وصف الآلات-الأدوات-المواد المستخدمة.

س- وصف الظروف الفيزيقية.

ش- وصف البيئة الاجتماعية.

ص-ذكر الشروط البدنية التي تتوفر في العامل.

ض-ذكر مؤهلات وخصائص ومهارات العامل.

ط- ذكر الميزة المطلوبة.

ظ- ذكر مدة ونوع التكوين المطلوب.

ع- ذكر طرق التوظيف والاختيار المهني.

3-نموذج ثرونددايك THRONDAIK: حاول وضع نموذج شامل يتضمن معظم السمات التي يتطلبها أي عامل.

أ- شروط البدنية: القوة، احتمال التعب، السرعة، التناسق في الحركات، المرونة، القابلية لتعلم حركات جديدة.

ب- الشروط الحسية: حدة الحواس المختلفة، سلامة الحواس.

ت- الشروط الإدراكية: سرعة الإدراك، قوة التمييز.

ث- الشروط العقلية: الفهم، المرونة في استعمال الأرقام، القدرة على التفكير، الاستقراء، القدرة الميكانيكية، القدرة على تصور العلاقات، القدرة على التذكر.

ج- الشروط التعليمية: دقة التعبير اللفظي ومرونته، المعرفة الرياضية، المعرفة الميكانيكية، المعارف الخاصة المختلفة.

ح- الشروط الاجتماعية: يقصد بها حسن المظهر، القدرة على فهم الآخرين، حسن المعاملة، القدرة على التفاهم مع الآخرين.

خ- الشروط الخاصة بالميول: الميل إلى الأعمال الميكانيكية، الميل إلى الناس، الميل إلى التفكير المجرد.

د- الشروط الانفعالية: القدرة على العمل تحت السرعة.

4-بعض الأمثلة عن تحليل وتوصيف بعــض المجموعــات المهنيــة والوظائف:

أولا: حقل العلوم الطبية: Medical Science

هذا الحقل يتعلق بالوقاية والتشخيص ومعالجة الأمراض والاضطرابات والإصابات البشرية والحيوانية وبعض العاملين فيه يتخصصون بمعالجة أنواع محددة من الأمراض أو مناطق معنية من الجسم.

- **واجبات العامل في هذا الحقل:** إن هذا العمل يعتمد على التدريب حيث أن الفرد سيؤدى واحدة أو أكثر من المهام التالية.

- معالجة أنواع متعددة من الأمراض.
- التخصص بمعالجة جزء من الجسم أو أنماط محددة من المرض.
- القيام بعمليات الجراحة لتصحيح عدم السواء في شكل أو إصابة أو إزالة أعضاء مريضة.
- العناية بالنساء أثناء الحمل والولادة.
- الوقاية ومعالجة أمراض وإصابات الحيوانات.

- **متطلبـــــات العمل:**

- فهم واستيعاب تشريح الإنسان والحيوان.
- صفاء الذهن والهدوء عند مواجهة الأوضاع الطارئة.

- الاهتمام بالصحة العامة للناس والحيوانات.
- البقاء في حالة استعداد وتركيز لفترات طويلة.
- اتخاذ قرارات وأحكام حيوية صارمة.
- تحريك العيون واليدين والأصابع لاستخدام الأدوات الجراحية لمهارة وتركيز.

مؤشرات النجاح في العمل:

- هل درست في علم الأحياء والتشريح والكيمياء.
- هل تدريب على تكنيكات الإسعاف الأولي.
- هل أنت من نمط الذي يبقي هادئا في المواقف الصارمة.
- هل سبق وأن تطوعت للعمل في مستشفى؟ وإذا كان ذلك هل استمتعت؟

الإعداد للدخول في العمل: الطبيب العام أو البيطري أو طبيب الأسنان يحتاجون إلى حد أدنى من الإعداد ويقوم على دراسة من 2-4 سنوات في كلية مهنية من الدراسة المتقدمة ومعظم الأطباء يعملون من 1-2 سنة أطباء في مستشفى بعد تخرجهم من كلية الطب وبعض الأطباء يتخصصن في مجال معين ولكن يتم ذلك يمضون عدة سنوات إضافية كأطباء معينين في إطار الدراسة والتدريب.

- **مواصفات العاملين:**

– يحتاج العاملون إلى المخاطبة الجيدة والإصغاء الجيد إذا قد يتعاملون بأفكار ذات مستوى بسيط أو معقد تعلق بمبادئ النمو أو التعليم.

– القيام بنشاطات تعلق بالاتصال الشخصي لمساعدة وتوجيه الأخرين من أجل المحافظة على الحالة الجسدية والعضلية وتحسينها.

– أداء نشاطات ينتج عنها اعتراف الآخرين وتقديرهم.

- **ظروف العمل:**

– التعامل مع الناس والأفراد مباشرة وعلى مستوى اعلي بكثير من مجرد اعطاء أو اخذ التعليمات وعليهم أن يكونوا مبتهجين ومصدر عون خلال هذا الاتصال.

– اتخاذ قرارات بإصدار الأحكام الشخصية فهم يعتمدون علي الحواس الخمس وليس هناك معايير أو إجابات صحيحة يعتمد عليها القرار إذ أنهم يعتمدون على التدريب والخبرة حيث يكون الوقت في الداخل يقدر ب 75%.

- **المتطلبات الجسدية:** حركة قليلة إذا ما قورنت بالنقل أو السفر وحمل الأشياء فلا تحتاج إلا لاستعمال الأصابع والرؤية والسمع للوصول للشيء.

- **الاستعدادات:** يجب أن يتمتع الشخص بمستوى عالي في القدرات اللفظية والعددية وإدراك الشكل والتأثر الحسي الحركي ونقصد به تحريك العينين والأيدي أو الأصابع معا لأداء مهمة ما بسرعة، ودقة الأصابع للتحكم بالمواضيع الصغيرة ودقة تميز الألوان.

ثانيا: حقل إدارة الأعمال:

العلوم الإدارية هي أعمال مكتبية فنية تتطلب مهارات ومعرفة خاصة والعاملون فيها يتخذون قرارات ثانوية تتعلق بالإدارة في المكاتب وتشمل العاملين في شركات الأعمال (التجارة الاستيراد المقاولات) والعاملين في المحاكم والمؤسسات الحكومية.

- **واجبات العامل في هذا الحقل:**

- مقابلة واستجواب المتقدمين لمشاريع الإسكان على سبيل المثال.
- أداء واجبات كتابية متنوعة للمؤسسات المحلية.
- الاحتفاظ بجميع السجلات الخاصة بالأعمال والشؤون المختلفة للمؤسسة.
- إعداد الأوراق القانونية للمحامين وإعداد سجلات وتحضير ملاحظات متعلقة بإيجار وبيع وإدارة الممتلكات والعقارات.
- تنظيم الشؤون المالية والشخصية والاجتماعية للمستخدمين في المؤسسة.

- إعداد الأوراق اللازمة للقروض والقيام بواجبات أخرى من هذا القبيل.

متطلبات العمل:

- التحدث والكتابة بوضوح ودقة.
- تنفيذ التعليمات بدون وجود ملاحظ أو مشرف.
- اتخاذ القرارات بناء على سياسة قائمة بالموضوعية.
- إعداد خطط وجداول العمل لنفس العامل وللآخرين.
- استخدام اليدين والأصابع للطباعة أو الاختزال أو التسجيل البيانات.
- ملاحظة الاختلافات البسيطة في أشكال القراءة وتسجيل رموز الاختزال.
- ملاحظة الأخطاء في التهجئة والقواعد والتنقيط في إعداد النسخ.

مؤشرات النجاح في العمل:

- هل درست في الطباعة؟
- وهل بإمكانك أن تطبع وتختزل بسرعة ودقة؟
- هل عملت في سكرتاريا لمجموعة أو لنادي؟ وهل تسجل تفاصيل الاجتماعات؟

- هل تستمتع بمثل هذا النمط من الأعمال؟

- هل قمت بأعمال إضافية في مجال المكاتب والسجلات؟ وهل يمكنك الإجابة على أسئلة الطلاب أو الزوار؟

- هل سيق وأن كنت مسئولا عن عمال آخرين؟ وهل تعمل جيدا مع الآخرين؟

الإعداد للدخول في هذا الحقل: معظم أعمال هذا الحقل تطلب التدريب على الطباعة_وبعضها تحتاج إلى الإختزال وهذا التدريب تمدد له المدرسة الثانوية التجارية والمعاهد والأكاديميات التي تقدم برنامجا دراسيا لسنة واحدة أو لسنتين للأفراد الذين لديهم مهارات لفظية ولغوية فوق المتوسط ويحققون نجاحا في العمل إذا توفرت لديهم المتطلبات وهم في العادة يتلقون تدريبا أثناء العمل على مهام محددة.

اعتبارات أخرى: بعض هذه الأعمال تطلب أشخاصا موثقون بهم بالنسبة لجوانب ومعلومات سرية بشأن العمل فهم قد يحفظون السجلات وقد يعملون في الكتابة أو الاستقبال وغيرها.

ظروف العمل:

- أداء واجبات تتغير باستمرار والتعامل مع الأفراد والجماعات.

- اتخاذ القرارات باستخدام الأحكام الشخصية أو المعايير القابلة للقياس أو التمحيص.

- أكثر من 75 % يتم في الداخل.

وظائف العامل:

- تنسيق البيانات والمعلومات.

- الإشراف على الآخرين وملاحظتهم ويشمل ذلك توضيح إجراءات العمل لمجموعة من العاملين وتعيين مهامهم وتشجيعهم على التعامل مع بعضهم لتقديم أفضل أداء لهم.

- إدارة وضبط الأشياء والموضوعات وتعديل عمل آلة لتقديم العمل وحفظ الأجهزة ومراقبة العدادات والصمامات وإدارتها.

المتطلبات الجسدية:

- العمل يتصف غالبا بالجلوس.

- لا يحتاج إلى حمل.

- يتطلب الوصول إلى الشيء وتناوله استخدام الأصابع والمخاطبة والسمع والرؤية.

الاستعدادات العامة: تكون الاستعدادات اللفظية والعددية وإدراك المكتوب من النوع العالي.

بيان المواصفات:

- القيام بنشاطات تتعلق بالتعامل مع الآخرين والاتصال في عمليات البيع والشراء والمحادثة والإصغاء وتبادل وتقديم الأفكار أو الحقائق عن الإنتاج أو الخدمات.

– نشاطات لها علاقة بالحصول على تقدير الآخرين واعترافهم.[49]

ثالثا: توصف وظيفة رئيس قسم المشتريات:

اسم الوظيفة: رئيس قسم المشتريات.

الدرجة: (4)

الرئيس المباشر: مدير المواد والإمداد.

ملخص عام عن الوظيفة: مسؤول عن المشتريات الخاصة تبعا قدرات الشركة والتفاوض حول شروط الموردين ويقوم باستعلام عن وفحص عروض الأسعار وهو ينسق مع إدارة التكاليف والإدارة الهندسية بصدد التوصية بالتعامل مع موردين معينين ويساعد إدارة المخازن في تسليمها المواد في الوقت والكمية والمواصفات السليمة وهو يقوم بفحص ما يتم شراءه ويحدد أساليب الفحص والاختبارات اللازمة لذلك وبناء على ذلك يعتمد إشعارات صرف المستحقات الخاصة بالموردين.

وصف تفصلي عن المهام والمسئوليات:

1- **المرؤوسين:** مسؤول عن أخصائيو المشتريات ومساعدي الشراء والأخصائيين المبتدئين وهو مسؤول عن اختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم وتنميتهم تقيمهم.

---

[49]– جودت عزت عبد الهادي، سعيد حسني العزة، نفس المرجع السابق، ص ص (54-55).

2- **الأصول:** يوصي بأحسن أنواع المشتريات وفقا لأحداث التطورات العالمية في هذا المجال.

3- **التخطيط:** يخطط أمور المشتريات ويضع الميزانيات التقديرية الخاصة بها ويساعد مدير المواد والإمداد فيها يخص بالجوانب المالية للتخطيط.

4- **المالية:** مسؤول عن المفاوضات مع الموردين وتحديد شروط الشراء والتسليم والدفع وذلك في حدود العقود التي تكون في حدود 150 ألف جنيه وهو مسؤول عن التحقق بأن المشتريات لها إعتمادات مالية في الموازنة التقديرية وهو يعتمد إشعارات الصرف النهائية الخاصة بمستحقات الموردين.

5- **معلومات سرية:** لا يفصح عن أي معلومات تمس الأسعار والخصومات وهوامش الربح وأي معلومات من نفس الطبيعة.

6- **الاتصالات:** علي مدير المواد والإمداد مع كل رؤساء الأقسام ومديري الإدارات بالشركة مع مدير إدارة التكاليف مع مدير إدارة الهندسة مع الموردين والمتعاقدين ومع عميل لعلاقة بقسم المشتريات.

7- **ظروف العمل:** العمل في المركز الرئيسي زيارات دائمة للموردين رحلات محلية وخارجية للشراء العمل في ظل ضغوط عالية للوقت واتصالات مستمرة ومخاطرة عالية.

مواصفات شاغل الوظيفة:

1-الصفات الجسمانية:

- سجل طبي كامل يشير إلى صحة جيدة.

-عدم وجود أي عاهات أو أمراض مستديمة تعوق العمل.

- شكل لائق ومهندم ونظيف.

2-الصفات العقلية: 115 % في اختيارات الذكاء العام واللفظي والحسابي.

3-التعليم: درجة جامعية في الإدارة أو الهندسة بتقدير عام جيد علي الأقل لسنوات الدراسة – يفضل من له درجات أعلي (دبلوم إدارة أو برامج عليا في المشتريات).

4-الخبرة والتدريب:

- خبرة 6 سنوات في مجال المشتريات.

- خبرة 3 سنوات في الإشراف على المرؤوسين.

- مهارة عالية في كتابة التقارير ومعرفة عالية بالجوانب المالية للعقود.

5-الشخصية:

- دافعية عالية وحماس ظاهر لأداء العمل.

- شخصية متوازنة.

- قدرة على التكيف مع تغير الظروف الاجتماعية.

- قدرة عالية على الاتصال والتفاهم مع الغير.

6-مواصفات خاصة:

- السن يتراوح ما بين 30-45 سنة.

- قادر وراغب على العمل ساعات إضافية وفي عطلة نهاية الأسبوع.[50]

رابعا: توصيف وظيفة مدير إدارة إنتاج

اسم الوظيفة: مدير إدارة إنتاج.

اسم القسم أو الإدارة: إدارة إنتاج.

الوصف العام:

- تقع هذه الوظيفة على رأس إدارة الإنتاج بالشركة.

---

[50]- أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 76.

- يختص شاغلها بالإشراف على تنفيذ خطط وبرامج إنتاج المستحضرات الدوائية.

- يعمل شاغل الوظيفة تحت الإشراف العام لمدير عام الشركة الذي يراجع عمله للتأكد من سلامة تنفيذه طبقا للخطط والبرامج الموضوعة.

- يؤدي شاغل الوظيفة أعماله طبقا لأسس عملية ومواصفات فنية.

- يشرف شاغل الوظيفة مباشرة على رؤساء أقسام إنتاج الأقراص والمضادات الحيوية...الخ يسند إليهم الأعمال ويراقب تنفيذها.

- تتطلب أعمال الوظيفة إجراء اتصالات بجهات خارجية تتبادل المعلومات وتمثيل الشركة في لجان ومؤتمرات علمية.

- تتضمن أعمال الوظيفة مسؤولية المحافظة على سرية معلومات تعطي الشركة امتياز مستحضر دوائي معين.

- تؤثر أخطاء شاغل الوظيفة على حالة العمل مما يسبب للشركة أضرارا مادية أو يسبب أضرارا للأفراد الذين يتعاطون الدواء.

بيان الواجبات:

- الإشراف في رسم السياسة العامة للشركة.

- وضع الخطة الإنتاجية بالاشتراك مع الإدارة العلمية.

- الإشراف على جميع الأقسام الإنتاجية التابعة للإدارة وإصدار التعليمات والتوجيهات لتنفيذ الأعمال بهذه الأقسام في إطار الأهداف المرسومة.

- الإشراف على إعداد خطط وبرامج الإنتاج الدورية بالأقسام الإنتاجية المختلفة وعلى تنسيق الأعمال بين هذه الأقسام.

- إعداد الدراسات العلمية والفنية لتحديد النسب المئوية للفاقد من الموارد والخدمات أثناء الإنتاج وإصدار التعليمات ووضع الأنظمة التي تكفل الإقلال من نسب الفاقد.

- الإشراف والتوجيه في إعداد الدراسات العلمية والعملية لتحسين وتطوير الإنتاج بالأقسام الإنتاجية المختلفة.

- الاحتفاظ بالمستندات السرية والخاصة بامتيازات طرق تحضير المستحضرات المحلية والأجنبية المختلفة التي تقوم بإنتاجها.

- ممارسة الاختصاصات والسلطات المخولة له قانونيا فيما يتعلق بالعاملين بالأقسام الإنتاجية المختلفة.

الشروط اللازم توافرها لشغل الوظيفة:

- معرفة تامة بالأسس العلمية والعملية وبالمواصفات الخاصة بإنتاج المستحضرات الدوائية المختلفة.

- قدرة كبيرة على القيادة والتوجيه في تنفيذ برامج الإنتاج.

- قدرة كبيرة على الدراسة وتحليل النتائج وعلى استنباط الحلول المناسبة لمشاكل الإنتاج.

- مهارة في تحويل النظريات العلمية إلى تطبيقات عملية بالشركة.

- بكالوريا صيدلة مع الخبرة في صناعة الأدوية مدة لا تقل عن 15 سنة.[51]

خامسا: توصيف وظيفة مدير فندق.

اسم الوظيفة: مدير فندق السلام.

الموقع التنظيمي: الإدارة العامة للفنادق.

وصف عام للوظيفة: تقع هذه الوظيفة ضمن الوظائف العليا بالإدارة العامة للفنادق ويعمل شاغلها تحت الإشراف المباشر لمدير عام الفنادق وتخص بإدارة شئون الفندق وتنمية حصته السوقية وتوجيه مرؤوسيه وتنسق جهودهم.

الواجبات:

- تحليل المتغيرات البيئية المؤثرة على حجم الحركة السياحية وعدد الليالي السياحية.

---

[51]– يوسف القزاقزة وآخرون، نفس المرجع السابق، ص ص(58–59).

- التخطيط للخدمات الفندقية بتقدير حجم الطلب المتوقع على خدمات الفندق بحسب المواسم والفترات الأخرى وتقدير الاحتياجات من العمالة والمواد وكافة مستلزمات تشغيل الفندق.

- وضع خطط التشغيل سواء بالنسبة للاستقبال أو الغرف والقاعات أو الطعام والشراب وشرح الخطط للمنفذين ضمانا الجودة التنفيذ والالتزام بالخطة الموضوعة.

- اعتماد جدول تشغيل موظفي الاستقبال وعمال الأدوار والحمالين وعمال المطبخ ومعمل الحلويات والمطعم وكافتيريا الأدوار.

- تعديل جداول تشغيل العمال وتكيفها بحسب نسب أشغال الغرف ومواسم الضغط والفترات الأخرى.

- إعداد تقارير دورية للإدارة العامة من مستوى كفاءة تجهيزات الفندق ومدى الحاجة إلى التجديد أو الإحلال.

- اعتماد قوائم الإجراءات والمصروفات وإرسالها إدارة الحسابات ابتكار سبل تحسين الخدمات المقدمة وتقديم خدمات جديدة وترويجها.

المسؤوليات:

- مسؤول عن حسن تدريب وتوجيه موظفي الفندق وتنسيق أنشطتهم.

- مسؤول عن تحقيق نسبة الأشغال المخططة لغرف وقاعات الفندق.

- مسؤول عن تقديم مستوى خدمة متميزة يليق بفندق من الدرجة من الدرجة الأولي (5 نجوم).

- مسؤول عن تخفيض تكاليف التشغيل بنسب معقولة وتحقيق معدلات الربح المخططة.

- مسؤول عن المحافظة على تجهيزات الفندق وحسن استعمالها.

الظروف المحيطة بالأداء:

يعمل شاغل الوظيفة في ظروف عمل مادية جيدة ويتعامل مع أنماط وجنسيات مختلفة من الناس وتتطلب أعماله الانتقال بين أقسام الفندق للمتابعة والتوجيه.

متطلبات شغل الوظيفة:

- التعليم مؤهل عالي أو ليسانس إدارة أعمال.

- الخبرة في إدارة فنادق الخمس نجوم لمدة لا تقل عن 15 سنة.

القدرات والمهارات:

- قدرة على القيادة والتوجيه.

- القدرة مع التعامل الفاعل مع نوعيات وجنسيات مختلفة من العاملين والعملاء.

- القدرة على تحليل المشكلات وإيجاد أسس صالحة لقدرات فعالة مهارات الاتصال مثل السياقة والإقناع.

- مظهر جذاب ومؤثر.

- الإشراف على أداء جميع إدارات وأقسام الفندق وتنسيق العمل بينهما.

- الاستقبال الشخصي لكبار النزلاء وتوديعهم عند المغادرة واتخاذ كافة الإجراءات والتوجيهات لضمان خدمات خاصة وممتازة لهم.

- متابعة ما يجرى بالفندق للوقوف على التصرفات التي قد تحد من كفاءة الخدمات الفندقية المقدمة وتؤثر علي سمعة الفندق.

- تحديد ما تسفر عنه المتابعة من قصور وأسبابه وإصدار القرارات التصحيحية في الوقت المناسب.

- اعتماد قوائم الأطعمة والمشروبات التي يقدمها مدير إدارة الطعام والمشروبات بالفندق.

- اعتماد برامج الصيانة الدورية لتجهيزات الغرف ومرافق الفندق العامة.

- الإشراف على كافة عمليات الصيانة بالفندق من خلال التقارير التي يرى فيها أليه الرؤساء المختصين.

- إصدار قرارات الجزاءات والمكافآت للعاملين بالفندق في حدود السلطات المفوضة إليه.

- تقرير الإجراءات الخاصة بالأشياء التي يعتر عليها بالفندق من حيث مدة الحفظ تحت طلب صحابها وأسلوب التصرف فيها بعد انتهاء مدة الحفظ.

- المتابعة الدورية والفجائية للخدمات المقدمة في الاستقبال والغرف والقاعات والمطبخ والمطعم والكافيتريا.

- الترويج للغرف الفندق وقاعاته وخدماته الأخرى من خلال الاتصالات الشخصية مع شخصيات المجتمع.

- إعداد تقارير دورية للإدارة العامة عن تطور نسب الأشغال للغرف والقاعات وعن مستويات أداء العاملين بالفندق.[52]

---

[52]- أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 77.

الفصل الخامس: فنيات وأساليب ومصادر جمع البيانات في تحليل العمل

لكي يتم تحليل العمل لا بد من جمع البيانات والمعلومات حـــول القدرات والمهارات والميول والرغبات الخاصة بالعامل والتي تساعدنا في تحليل العمل ينبغي الرجوع إلى المصادر والأساليب الآتية:

أولا: الأدبيات والبحوث السابقة المرتبطة بتحليل العمل

للأدبيات والبحوث السابقة فوائد عديدة، فهي ثمرة جهود الباحثين السابقين والتي تترجم ما حدث في الميدان، وعى الأخصائي أن يحدد المجال الذي يريد تحليله ثم يقوم بزيارة المكتبات ليفند جميع ما صدر عن هذا المجال من مؤلفات وبحوث ونشرات وكتيبات وأعمال المؤتمرات والندوات، إن كل هذه الأعمال يمكن أن تزودنا بمعلومات وبيانات تفيد في تحليل العمل، إن الخبرات السابقة للمؤلفين تؤكد أن مراجعة البحوث والأدبيات كانت خير معين لهم عند تحليل عمل مهنة السياقة فقد زودتهم المكتبة بدليل المسميات المهنية ورمزه The Dictionary (dot) of occupational، وهذا الدليل الذي أصدرته إدارة التوظيف والتدريب بوزارة العمل الأمريكية يتضمن تعريفات موجزة لاثنين وعشرين ألف عمل (Schultz) (Schultz 1990)، وقد بصرنا هذا الدليل بالكثير من المعلومات التي تحتاجها في تحليل مهنة السياقة.

وفضلا عما سبق فقد أصدر المكتب العربي لمنظمة العمل العربية (التصنيف المهني العربي) وهو يتضمن 1803 عملا وهو (عدد أقل مما ورد بالدليل السابق) (منظمة العمل العربية1989)، ويضاف لما تقدم دراسات عديدة يمكن أن تفيد الباحثين في مجال تحليل العمل نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر (تحليل عمل المعلم لأحمد زكي 1959 وتحليل مهنة السائق لمحمود السيد أبو النيل 1985) وما إلى ذلك من دراسات أجريت على الصعيد العربي يمكن أن نفيد الباحثين المعنيين بهذا الموضوع.[53]

ثانيا: المقابلة

وأسلوب المقابلة من الأساليب الشائعة للحصول على معلومات وبيانات في مجال العمل، وغالبا ما يبدأ الأخصائي بتوظيف المقابلة المقترحة والتي تتضمن أسئلة حرة غير ملزمة للمستجيب بإعطاء إجابات محددة، وإنما تكون بمثابة المثيرات التي تحرك دوافع وانفعالات المستجيب نحو قضايا يستهدفها التحليل، ويمكن أن يوظف بعد ذلك المقابلة المقننة والتي تتضمن عددا من الأسئلة التي تم إعدادها سلفا من قبل القائم بالمقابلة، على أن هذا الأسلوب لن يؤتى أكله ويجني ثماره إلا إذا توافرت الظروف السيكولوجية الجيدة، حيث ضرورة توافر الجو النفسي للحوار الحر، وتعاون العميل(العامل) وقناعته وقبوله لإتمام المقابلة، ومن المستحسن أن تتم المقابلة لكل العاملين في داخل المهنة

[53]– حمدي ياسين وآخرون، نفس المرجع السابق، ص ص (69–70).

الواحدة(عمال مشرفين إداريين فنيين) فكل فئة من هذه الفئات سوف تزودنا بمعلومات قد تختلف نسبيا عن المعلومات التي تزودنا بها الفئة الأخرى، حيث إن كل فئة تنظر للعمل من زاويتها الخاصة وأن هذه الرؤى والزوايا تعطي المحلل القدرة على إجراء التحليل التكاملي، ومن المفيد أن ننبه في هذا المقام أنه ينبغي على الأخصائي أن يسجل كل ما يدور في المقابلة، فكثيرا ما تفشل الذاكرة في استدعاء المطلوب، أو يسقط الشخص بعض الآراء والأفكار على ما يحدث في المقابلة فتأتى المعلومات مشوشة ومضطربة ولا تعكس الواقع.

إن كل البيانات والمعلومات التي تأتي من المقابلة كمصدر أساسي أحيانا تكون ناقصة وغير كاملة، ويمكن أن يتم إكمال هذه المعلومات من تفنيد وتحليل المصادر الأخرى، فمن المعلوم أنه يمكن الجمع بين أسلوبي المقابلة والملاحظة، إذ أنه بإمكان الشخص الذي يجرى المقابلة أن يقوم بعملية الملاحظة في نفس الوقت، فهو يستطيع أن يلاحظ العامل خلال تأديته لعمله.

ويلاحظ أن هذا الموقف أعطى تميزا وأهمية لفنية المقابلة، فضلا عما سبق فإن أسلوب المقابلة كثيرا ما يحقق نجاحا يعوق بقية الأساليب، حيث الوصول إلى بيانات ومعلومات دقيقة، فالمقابلة القائمة على التفاعل العميق والصادق يمكن أن تثير المستجيب في الإدلاء بالمعلومات الحقيقية، والمقابلة تتيح تتبع النقاط والموضوعات الحرجة التي يشعر الفاحص بأهميتها، فهي تساعده على المرونة في الحوار وفي استقصاء جميع البيانات الهامة ويلاحظ أن هذا الأسلوب يفيد جدا ولا

سيما مع العمال الأميين، فهو يحتاج إلى الكتابة أو الإلمام بالفنيات اللغوية المعقدة، وبالرغم مما تقدم من مميزات للمقابلة إلا أن هناك بعض الهيئات ونقاط الضعف نذكر منها أنها مكلفة في الوقت والجهد، وأن مستوى الدقة عند الأخصائي الذي يجرى المقابلة قد يشوبه قدرا من الضعف إذا كان يعتمد على الذاكرة، وحتى إذا قام بتسجيل ما يدور فإنه لا يستطيع أن يسجل كل ما يدور فيضطر أن يقوم بإكمال وإغلاق الناقص من عنده، وهنا يحدث خطأ التحريف والتزييف، هذا فضلا عن ضرورة التدريب الجيد على مهارات المقابلة بحيث يتعلم الأخصائي تجنب الكلمات الغامضة والأسئلة الموحية والمزدوجة المعنى أو الأسئلة التي قد تسبب حرجا للمبحوث.[54]

ثالثا: الملاحظة

ويقتضي هذا الأسلوب أن يقوم الأخصائي بتسجيل كل ما يلاحظه مستخدما في تحقيق هذا الهدف الأدوات والأجهزة والفنيات التكنولوجية المتقدمة، وتعتبر الملاحظة من الأساليب التي لا يمكن لأخصائي تحليل العمل أن يستغنى عنها، أو يستبدلها بأسلوب آخر، فتحليل العمل يعنى الوصف الدقيق لما يتم داخل العمل وأن هذا الوصف لا يمكن أن يتم إلا من خلال الملاحظة والرؤية العيانية لما يتم.

[54]– فارس حلمي، **مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي**، دار الشروق للنشر والتوزيع، فلسطين، 1999، ص97.

وتعتبر الملاحظة من أنسب الوسائل لتحليل الأعمال اليدوية، في حين لا تناسب بعض الأعمال العقلية والهندسية، ولنجاح الملاحظة في عملية لتحليل الأعمال اليدوية، في حين لا تناسب بعض الأعمال العقلية والهندسية، ولنجاح الملاحظة في عملية التحليل فلا يكفي أن تتم الملاحظة لفترة بسيطة، وإنما ينبغي أن تتم ملاحظة العامل لدورة عمل كاملة حتى تكون لدينا صورة مكتملة عن واجبات العمل ومسؤولياته، ولا بأس أن يستخدم الأخصائي القائم بعملية التحليل الوسائل التكنولوجية التي تعينه على الملاحظة الموضوعية والعلمية الدقيقة (كاميرات الفيديو، وقوائم الملاحظة المقننة) وعموما، فإن ثمة نصائح على الأخصائي أن يمثل لها عند استخدام فنية الملاحظة نشير لها فيما يلي:

أ ــ أن تتم الملاحظة لعينة من العمال وبحيث تتم الملاحظة عبر دورة عمل كاملة، وأن تتم في أوقات مختلفة، وبحيث نغطي فترات الحمو والحماس والتعب والملل.

ب ــ أن تتم الملاحظة من خلال قوائم دقيقة أو ما يسمى بصحيفة الملاحظة، ويجب إعدادها وبحيث إلا يعتمد الأخصائي على الذاكرة ومن ثم النسيان والتدخل الشخصي في إكمال المعلومة الناقصة وإغلاق الفكرة غير الكاملة، وهذا يعني الملاحظة تتعرض للتشويش والنقص، ومن ثم تشويش ونقص التحليل، ويلاحظ أن صحيفة الملاحظة غالبا ما تضمن (وصف ماذا يفعل العامل، وصف الهدف من الملاحظة، سبب اهتمام المحلل بعملية الملاحظة، وصف الأجهزة والأدوات المستخدمة

في رؤية العمل، وإيضاح واجبات العامل ونشاطه مع زملائه ومدرائه وكذلك علاقته بالأدوات والآلات والأجهزة المستخدمة.[55]

رابعا: الأحداث الحرجة

وتعتمد هذه الفنية على أداتين سبق الإشارة لهما وهما (مقابلة وملاحظة للعمال والمشرفين) والهدف منها جمع النوادر والحكايات التي تدور عن العمال خلال تأدية أعمالهم، وغالبا ما تعكس هذه النوادر نتائج أسلوك المرغوب فيه وكذلك السلوك غير المرغوب فيه كما تبرز هذه الحكايات كيف أصبح العامل فلان وفيا في عمله؟ وكيف حصل العامل فلان على لقب العامل المثالي؟ وهكذا ولهذا الأسلوب أهميته في إبراز العوامل الدينامية، كما نزود الأخصائي بمعلومات جيدة حول كيفية توافق العامل مع أحداث الحياة المحرجة، ولا شك أن هذه الأحداث وتلك البيانات تساعد الأخصائي في تقديم تحليلا جيدا ومكملا للعمل الذي كلف بتحليله.

ويقترح فلانجان Flanagan صاحب هذا الأسلوب أن يهتم الأخصائي باعتبارات التالية عند تحليله للحكايات أو النوادر:

ما السبب الذي أدى لوقوع الأحداث الحرجة؟ ما الأشياء التي فعلها الفرد وكانت لها آثارا واضحة؟ وأيضا ما هي الأشياء التي فعلها

[55]– فرج عبد القادر طه، نفس المرجع السابق، ص 104.

الشخص ولم يكن لها أثار قوية؟ وما هي الأشياء التي ظهرت كنتيجة لهذا السلوك؟ وهل هذه الأشياء كانت تحت سيطرة العامل؟

إن نجاح هذه الفنية يعتمد على مدى نجاح الأخصائي في جمع أكبر عدد ممكن من الأحداث، وبحيث تغطي هذه الأحداث جميع الجوانب السلوكية، ثم يقوم الأخصائي بتصنيف هذه الأحداث في ضوء أبعاد العمل الذي يتم تحليله.

وأخيرا نقول بالرغم من موضوعية هذه الفنية وفاعليتها في تحليل العمل إلا أن ثمة مآخذ على هذه الفنية تتمثل فيما تتطلبه من الجهد الكبير الذي يقوم به الأخصائي في جمع وتصنيف الأحداث علاوة على أن تحليله يتضمن السلوك الذي يرتبط بفاعلية الأداء أو عدمه، بينما فلسفة تحليل العمل تعتمد أساسا على وصف أداء العمل العادي والذي يتم في المواقف الطبيعية.[56]

خامسا: الاستبانة

لا غنى لأخصائي تحليل العمل عن توظيف الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات التي يحتاجها عند تحليله لعمل ما، بيد أن العديد من العيوب تلحق بهذه الفنية إلا إن لها العديد من المزايا، فيكفي أنها تمكن الأخصائي في وقت بسيط من جمع معلومات كثيرة من عدد كبير من

[56] – حمدي ياسين وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 73.

العمال والمشرفين، فضلا عن إن الاستبانة تتميز بإثارة الدافعية لدى المستجيب.

وللاستبانات نوعين أساسيين: منها المفتوح ومنها المقيد المقنن، ويتضمن النوع الأول (الحر المفتوح) عددا من الأسئلة مفتوحة النهاية فهي لا تطلب من المفحوص أن يضع إجابة ينعم أو لا، وإنما تطلب منه أن يذكر لنا وصفا كاملا للعمل الذي يقوم بأدائه (ما هي الأعمال التي تقوم بها بعد أن تصل لمقر الشركة وحتى تنتهي ساعات العمل؟) أما النوع الثاني (المقيد المقنن) فهذا يتضمن قائمة تحتوي على (طبيعة وظروف العمل ــ الواجبات ــ المسؤوليات ــ الأخطار والمتطلبات) وعلى المستجيب أن يضع علامة (V) أمام البند الذي ينطبق على عمله، ويلاحظ أن ثمة شرطا ينبغي أن تتوافر في هذه الاستبانة كان تكون بسيطة وغير مزدوجة المعنى.[57]

هذا وتأخذ "استمارة تحليل العمل" شكل خاص يتضمن بنودا على القائم بتحليل العمل أن يملأها بالنسبة لكل عمود يقوم بتحليله، وعادة ما تقوم كل مؤسسة عمل بتصميم نموذج بشكل خاص بها يفي بأغراض تحليل الأعمال فيها، ويناسب طبيعة هذه الأعمال، وعلى الرغم من أن هذه النماذج تختلف من مؤسسة لأخرى إلا أن هذا الاختلاف يكاد يكون اختلافا طفيفا في شكل البنود وترتيبها وتنظيم ملئها، وبعض التفاصيل

---

[57]– عبد الباسط محمد الحسن، **<u>أصول البحث الاجتماعي</u>**، الطبعة 5، دار غريب، القاهرة، 1996، ص 348.

الخاصة بها، دون أن يصل هذا الاختلاف إلى درجة الاختلاف الجوهري.

وأيا كان شكل هذا النموذج في مؤسسة من مؤسسات العمل، فلا بد أن تتضمن بنوده ما يفي بما يلي:

- التعريف الدقيق للعمل موضع التحليل: حيث أن كل استمارة تكون خاصة بعمل معين حتى وإن تشابهت أسماء الأعمال، فعمل "جامع منتجات في قسم معين بالشركة" يختلف عن عمل" جامع منتجات في قسم آخر بنفس الشركة" بالرغم من تشابههما في الاسم.

-حصر شامل للواجبات التي يتضمنها هذا العمل بحيث يتضمن هذا الحصر- قدر الإمكان -بالنسبة لكل واجب - على حدة -ماهية هذا الواجب، وكيفية أدائه، ولماذا يؤدى؟

ويمكن أن نستعرض فيما يلي نموذجا لاستمارة تحليل العمل والذي سبق توظيفه في كثير من البحوث والدراسات المعنية بهذا الموضوع.

1-نموذج لاستمارة تحليل العمل:[58]

اسم الوزارة أو المؤسسة................. **اسم المصلحة أو الشركة أو المصنع** **اسم العمل..........................الفئـــــة........................** **أسماء أخرى......................القســـــــم......................** **رقم مسلسل....................الإدارة...........................**
أولا: تعريف عام بالعمل

58- فرج عبد القادر طه، نفس المرجع السابق، ص ص (112-124).

اسم العمل..................................	
رقم مسلسل..	
ثانيا: تفاصيل واجبات العمل 1- 2-	نسبة الوقت

<table>
<tr><td colspan="2">اسم العمل.................................
رقم مسلسل..</td></tr>
<tr><td>ثالثا: تفاصيل واجبات العمل الدورية</td><td>نسبة الوقت</td></tr>
<tr><td>(أ) أسبوعية:
1-

(ب) شهرية:
1-

(ج) سنوية:
1-

رابعا: تفاصيل الواجبات العارضة
1-</td><td></td></tr>
</table>

اسم العمل...............................

رقم مسلسل...

خامسا: المتطلبات اللازمة لأداء العمل

1- التعليم: (يكتب نوع المؤهل اللازم لأداء العمل)

(أ) قراءة وكتابة..............................(د) مؤهل الثانوية.........................

(ب) مؤهل الابتدائية........................(هــ) مؤهل عال.........................

(ج) مؤهل الإعدادية........................(و) دراسات عليا.........................

2- المعرفة والمعلومات المهنية:

3- الخبرة السابقة:			
نوع الخبرة	مدتها	المهارة المكتسبة منها	مصدر اكتسابها

اسم العمل...............................

رقم مسلسل.......................................

"تابع" المتطلبات اللازمة لأداء العمل

4- التدريب اللازم:

نوعه	مدته	المهارة المكتسبة منه	مكانه

5-الأدوات والآلات والأجهزة والمواد الخام المستخدمة:

نوعها	التعريف بها	نسبة الوقت المستخدمة فيه%
1- 2-		

6-المهارة والدقة اللازمة:

نوعها	الدرجة اللازمة	أسباب لزومها

7-السمات الشخصية التي يتطلبها العمل:

السمة	المستوى اللازم					السمة	المستوى اللازم				
	أ	ب	ج	د	هـ		أ	ب	ج	د	هـ

<table dir="rtl">
<tr><td>1- النشاط العام والحيوية
2-ضبط النفس</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>3-السيطرة
4-الخضوع
5-الانبساط
6-الانطواء
7-
...................</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="12">اسم العمل..............................رقم مسلسل................</td></tr>
<tr><td colspan="12">"تابع" المتطلبات اللازمة لأداء العمل
8-الميول المهنية التي يتطلبها العمل:</td></tr>
<tr><td rowspan="2">السمة</td><td colspan="5">المستوى اللازم</td><td rowspan="2">السمة</td><td colspan="5">المستوى اللازم</td></tr>
<tr><td>أ</td><td>ب</td><td>ج</td><td>د</td><td>هـ</td><td>أ</td><td>ب</td><td>ج</td><td>د</td><td>هـ</td></tr>
<tr><td>1-الميل للعمل الميكانيكي</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>5-الميل للعمل الكتابي
6- الميل للعمل</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

<table dir="rtl">
<tr>
<td>2-الميل للعمل الابتكاري

3-الميل للعمل الأدبي

4-الميل للعمل الفني</td>
<td></td><td></td><td></td><td></td><td></td>
<td>الإداري

7- الميل للعمل الروتيني

8-الميل للعمل العلمي

9-الميل للعمل التجاري

10-الميل للخدمات

11-الميل للأعمال التي تتطلب العزلة

12- ....

13- ....
..</td>
<td></td><td></td><td></td><td></td><td></td>
</tr>
<tr>
<td colspan="12">9- الاستعدادات والقدرات التي يتطلبها العمل:</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td colspan="5">المستوى اللازم</td>
<td></td>
<td colspan="5">المستوى اللازم</td>
</tr>
</table>

الاستعداد أو القدرة	أ	ب	ج	د	هـ	الاستعداد أو القدرة	أ	ب	ج	د	هـ
1-الذكاء العام 2-الحكم 3-الاستدلال اللفظي 4-التذكر البصري 5-التذكر السمعي						6-طلاقة التعبير 7-تذكر الأفكار المجردة 8-تذكر التعليمات الشفوية 9-تذكر التعليمات الكتابية 10-تذكر الأسماء والأشخاص 11-تصميم الخطط 12-المبادأة 13- 14-					

اسم العمل.............................رقم مسلسل..................

"تابع" المتطلبات اللازمة لأداء العمل

10-النشاط البدني الذي يتطلبه العمل:

النشاط	درجة تطلب العمل للنشاط					النشاط	درجة تطلب العمل للنشاط				
	أ	ب	ج	د	هـ		أ	ب	ج	د	هـ
1-المشي						7-الوقوف					
2-القفز						8-الدوران					
3-الجري						9-الجلوس					
4-التوازن						10-مد اليد					
5-التسلق						11-.............					
6-						12-............					

											الزحف

10–نواحي العجز التي تمنع صاحبها من مزاولة العمل وسبب منعها:

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

(6)

(7)

اسم العمل...

<table dir="rtl">
<tr><td colspan="4">رقم مسلسل.......................</td></tr>
<tr><td colspan="4">سادسا: المسئولية</td></tr>
<tr><td rowspan="2">مسئول عن</td><td colspan="2">درجة المسئولية</td><td rowspan="2">نتيجة الإهمال في تحمل المسئولية</td></tr>
<tr><td>كاملة</td><td>جزئية</td></tr>
</table>

(أ) بالنسبة للأدوات والأجهزة والآلات: **1-** **2-** **(ب) بالنسبة لطرق العمل:** **1-** **2-** **(ج) بالنسبة للاستمارات والنماذج والسجلات والدفاتر:** **1-** **2-** **(د)-بالنسبة للنقود"** **1-** **2-** **(هـ) بالنسبة للمواد والمهمات:**		

1- 2- **(و) بالنسبة للاتصالات الخارجية** 1- 2- **(ز) بالنسبة لعمل الآخرين** 1- 2- **(ح) بالنسبة لسلامة الآخرين** 1- 2-		
اسم العمل.............................. رقم مسلسل..............................		
سابعا: العلاقة بالأعمال الأخرى **1-القائم بالعمل يشرف على:**		

نوع الإشراف عليهم	وظائفهم	المؤهل	عدد الأفراد
		دراسات عليا مؤهل عال متوسط إعدادي ابتدائي قراءة وكتابة أمي	

2-الإشراف على القائم بالعمل:

(أ) القائم بالعمل يخضع لإشراف من:

(ب)نوع الإشراف:

3-القائم بالعمل يرقى من القائمين بالأعمال:

4-القائم بالعمل ينقل من أو إلى الأعمال:

5-القائم بالعمل يرقى إلى

اسم العمل..............................رقم

مسلسل...

3-الأمراض المهنية التي تصيب العامل:

نوع المرض	درجة التعرض له					نوع المرض	درجة التعرض له				
	أ	ب	ج	د	هـ		أ	ب	ج	د	هـ
1-مرض رئوي 2-روماتيزم 3-مرض جلدي 4-أمراض القلب 5-حساسية 6-ضغط الدم 7-أمراض العيون						8-صداع وأوجاع 9-أمرض أذن 10-أمراض الجهاز التنفسي 11- .... 12- .... 13- 14-					

4-مواعيد العمل:

(أ) عدد الساعـــــــات:

(ب) أنواع الوردية:

تاسعا: ملاحظـــــــات

(تستكمل الملاحظات في ورقة منفصلة إذا تطلب الأمر)

الأخصائي القائم بالتحليل **تاريخ التحليل**

2-دليل ملء استمارة تحليل العمل:

بعد أن انتهينا من عرض ذلك النموذج لاستمارة تحليل العمل، ننتقل إلى عمل دليل يرشد القائم بتحليل العمل إلى كيفية ملء بنود هذه الاستمارة، وماهية المقصود بكل ما جاء فيها ــ بشكل مبسط ومجمل ــ ضمانا لتوحيد المقصود بالاصطلاحات الواردة فيها، ولتقنين طريقة ملئها.

أولا: تعريف عامل بالعمل

ونقصد به كتابة جملة، أو اثنتين موجزتين، تلخصان ماهية العمل الذي نقوم بتحليله، فلو كلنا نقوم بتحليل عمل "آلة كاتبة" على سبيل المثال ــ فيمكن كتابة التالي تحت هذا البند: كتابة التقارير والمكاتبات... المكتوبة بخط اليد على آلة الكتابة من أصل وأكثر من صورة على حسب الطلب.

ثانيا: تفاصيل واجبات العمل

تذكر تحت هذا البند الواجبات المختلفة التي يتضمنها العمل، بحيث نبدأ بالواجب الأول في الترتيب الزمني، ثم الثاني... وهكذا، إلى أن تنتهي دورة عمل كاملة (على نحو ما سبق أ، عرفناها)، وفي كتابة كل واجب، ينبغي أن نذكر ماهية هذا الواجب وكيفية أدائه ولماذا يؤدي؟ ونذكر تحت الخانة الخاصة نسبة الوقت وأمام الواجب نسبة الوقت التقريبية، التي يستغرقها هذا الواجب بالنسبة لدورة عمل كاملة، وهكذا، يكون مجموع نسب الوقت أمام واجبات العمل مساو لمائة.

ثالثا: تفاصيل واجبات العمل الدورية

نذكر الواجبات الدورية ــ سواء الأسبوعية أو الشهرية أو السنوية ــ بنفس طريقة ذكر الواجبات في البند السابق، ويكون مجموع نسب الوقت في الواجبات الأسبوعية مائة، وكذا يكون مجموع نسب الوقت في الواجبات الأسبوعية مائة، وكذا يكون مجموع نسب الوقت في الواجبات الشهرية مائة، وبالمثل مجموع نسب الوقت في الواجبات السنوية.

رابعا: تفاصيل الواجبات العارضة

تذكر الواجبات العارضة بنفس طريقة ذكر الواجبات في البندين السابقين ويكون مجموع نسب الوقت في الواجبات العارضة مساو لمائة، والواجبات العارضة هي تلك الواجبات التي يتطلب العمل القيام بها كنتيجة لموقف غير متوقع ينشأ أثناء مزاولة العامل لعمله، كواجبات سائق الأوتوبيس في حالة عطلة المفاجئ وسط الطريق أثناء قيادة السائق له، أو واجباته عندما يقع في حادث.

خامسا: المتطلبات اللازمة لأداء العمل:

1 ــ التعليم: توضع علامة (V)أو(X) أمام مستوى التعليم اللازم إذا كان عاما، ويكتب نوع المؤهل اللازم إذا كان المطلوب تعليما متخصصا: مثل بالبكالوريوس هندسة مدني أمام بند **(هــ)** مؤهل عال.

2 ـ المعرفة والمعلومات المهنية: تكتب مجموعة المعارف والمعلومات المهنية اللازمة للعمل، مبتدئين بـــ(أ) ثم(ب) وهكذا... فمثلا، لو كان العمل الذي نحلله هو "سائق سيارة أجرة" فإن (أ) هنا تكون على سبيل المثال، معرفة قواعد وقوانين المرور، و(ب) معرفة أهم الشوارع الميادين وإشارات المرور والمؤسسات والأماكن العامة بالمنطقة التي يقود فيها ... إلخ.

3 ـ الخبرة السابقة: تكتب تحت خانة "نوع الخبرة" الخبرات اللازمة لإنجاز العمل، مع إعطاء كل خبرة رقما، وأمام كل خبرة وتحت خانة "مدتها" تكتب الفترة اللازمة لاكتساب هذه الخبرة، وتحت خانة "المهارة المكتسبة منها" نكتب نوع الخبرة أو المهارة التي يكتسبها الفرد منها، وتحت خانة "مصدر اكتسابها" نكتب من أين تكتسب هذه الخبرة.

4 ـ التدريب اللازم: نذكر هنا أنواع التدريبات اللازمة للعامل، ومدة كل منها، والمهارة المكتسبة من كل نوع، والمكان الذي يتم فيه (مراكز تدريب خاصة أو داخل مكان العمل أو ورش خاصة ... إلخ).

5 ـ الأدوات والآلات والأجهزة والمواد الخام المستخدمة: نذكر هنا الأدوات والآلات والأجهزة والمواد الخام التي يستخدمها العامل أثناء أدائه لعمله، وتذكر بنفس التسمية المعروفة بها وسط العمل، ثم تعرف كل منها تعريفا مبسطا يسمح لغير المختصين بمعرفتها تحت خانة "التعريف بها"، كما نذكر أمام كل منها نسبة الوقت التقريبية التي يستخدم فيها العامل كل أداة أو آلة أو جهاز أو مادة خام تحت خانة

"نسبة الوقت المستخدمة فيه" ويلاحظ أن مجموع نسب الوقت هنا لا يشترط أن يكون مائة، فقد يقل عن ذلك نظرا لان بعض واجبات العمل قد تؤدي دون الحاجة لاستخدام أدوات أو آلات أو أجهزة أو خامات كما قد يزيد هذا المجموع عن المائة، نظرا لاستخدام المواد الخام ـــ مثلا ـــ مع الآلات والأجهزة في نفس الوقت.

6- **المهارة والدقة اللازمة:** نذكر أنواع المهارة المطلوبة والدقة اللازمة لأداء العمل، ودرجة كل منها (ما إذا كانت عالية جدا أم فوق المتوسط ...) تحت خانة "الدرجة اللازمة" كما يوضح أسباب لزومها تحت خانة "أسباب لزومها" فمثلا، إذا كنا نحلل عمل "كاتب آلة كاتبة" فإنناـــ على سبيل المثال نذكر تحت النوع (أ) المهارة في قراءة الخطوط غير الواضحة، وأمام هذه المهارة تحت خانة "الدرجة اللازمة" عالية جدا، وتحت خانة "أسباب لزومها" حتى يستطيع قراءة مختلف الخطوط اليدوية التي ينبغي عليه نسخها على الآلة الكاتبة، مهما كانت غير واضحة وهكذا...

7- **السمات الشخصية التي يتطلبها العمل** : وفي هذا الجدول، نضع علامة (X) أو (V) أمام السمة وتحت الخانة المناسبة للمستوى اللازم، الذي ينبغي أن تكون عليه السمة، حتى يؤدي العامل عمله بنجاح، فإن كان يلزم أن تكون السمة على مستوى عال جدا وضعنا العلامة أمامها تحت خانة (أ) أما إذا كان المستوى اللازم عاليا فقط (أو فوق المتوسط) وضعنا العلامة تحت خانة (ب) وإن كان المستوى اللازم متوسط وضعنا العلامة تحت خانة (د)، أما إن كانت السمة

غير لازمة على الإطلاق أو لا أهمية لها فإننا نضع العلامة تحت خانـــة (هــ) وينبغي وضع العلامة أمام كل سمة، ومتروك في نهاية الجدول فراغات لتسجيل أية سمات أخرى ذات أهمية للعمل، ولم يرد ذكرها في الجدول وفيما يلي تعريف للمقصود بالسمات الواردة، يتسم بالبساطة والاختصار.

أ ــ النشاط العام والحيوية: ويقصد بذلك النشاط والحيوية وسرعة الحركة وسرعة العمل والإنتاج.

ب ــ ضبط النفــس: ويقصد به الجدية والتفكير والمثابرة وتحديد الهدف وعدم والتشتت وسيطرة الفرد على أعصابه وانفعالاته ورغباته.

ج ــ السيطـــــرة: وهي تشير إلى صفات القائد، وتتضمن الميل والقدرة على المباداة وإقناع الآخرين وقيادتهم نحو أهداف معينة.

د ــ الخضـــــوع: ويعني رغبة الفرد في أن يخضع للآخرين، وأن يأتمر بأمرهم ويخضع لسيطرتهم.

هــ ــ الانبســـــــاط: اهتمام الفرد بإنشاء علاقات مع الآخرين، واستمتاعه بالتواجد معهم والحفاظ على علاقاته بهم.

والانطــواء: رغبة الفرد في العزلة والابتعاد عن الآخرين واستغناء بالوحدة وضيقه من التواجد مع الآخرين.

زــ الذكاء الاجتمـــاعـــي: مهارة الفرد في التعامل مع الآخرين، وفي إنشاء علاقات اجتماعية معهم تحقق له رغباته.

ح ـ الموضوعية: الحكم على الأمور والأشخاص والتعامل معهم، على أساس طبيعتهم الفعلية وخصائصهم الواقعية، دون تحيز أو تعصب من أي نوع.

ط ـ العلاقات الشخصيـــة: وتدل على التسامح والثقة والود التي يتبادلها مع الآخرين.

ك ـ الــذكــورة: الإنصاف بالصفات والخصائص التي تلصق بالذكورة: كاحترام الوعود والجدية في التعامل وقوة الشخصية، والجرأة.

ل ـ الاتـــــزان النفســـــي: الخلو من مظاهر الانحرافات والاضطرابات والأمراض النفسية الواضحة.

م ـ تحمل المسؤوليـــة: الرغبة والقدرة على أن يحمل الفرد على عاتقه مهمة وإنجاز واجبات معينة وأن يفي بها على وجه مرض، دون تردد أو هروب من ذلك.

8- **الميول المهنية التي يتطلبها العمل:** ونضع في هذا الجدول علامة (X)أو(V) أمام كل ميل، وتحت الخانة المناسبة للدرجة التي ينبغي أن يكون عليها الميل حتى ينجح العامل في عمله، فإن كان يلزم توافر الميل بدرجة عالية جدا وضعت علامة أمامه تحت خانة (ا)، وإن كان يلزم توافره بدرجة عالية (أو فوق المتوسط) وضعت العلامة أمامه تحت خانة (ب) وإن كان يلزم توافره بدرجة أقل من المتوسط وضعت العلامة تحت خانة (ج) وإن كان يلزم توافره بدرجة أقل من المتوسط

وضعت العلامة تحت خانة (د) أما إذا كان الميل غير لازم، أو لا أهمية له، وضعت العلامة أمامه تحت خانة (هـ) وكما في البند السابق، ينبغي وضع علامة أمام كل ميل وموجود في نهاية الجدول فراغات لوضع الميول التي يرى القائم بتحليل العمل ضرورة إضافتها بالنسبة لهذا العمل، ونعرف فيما يلي المقصود بالميول الواردة في الجدول بشكل مبسط ومختصر.

أ-الميل للعمل الميكانيكي: الرغبة في استخدام الآلات والعدد والأجهزة.

ب-الميل للعمل الابتكاري: الرغبة في إبداع واختراع أشياء جديدة أو طرق جديدة للعمل.

ج-الميل للعمل الأدبي: الرغبة في قراءة الأعمال الأدبية أو الاشتغال بها.

د-الميل للعمل الفني: التذوق والاستمتاع، أو ممارسة النشاطات الفنية المختلفة، كالنحت والزخرفة والتصوير والرسم والموسيقى.

هـ-الميل للعمل الكتابي: الرغبة في الأعمال المكتبية، والمتعلقة بأعمال السكرتارية.

و-الميل للعمل الروتيني: الرغبة في الأعمال المتكررة على وتيرة واحـــــــدة.

ز-الميل للعمـــــــــل الإداري: الرغبة في الأعمال التي تتطلب إشرافا على الآخرين أو إدارة وتوجيها لهم.

ح-الميل للخدمات الاجتماعية: الرغبة في مساعدة الآخرين، والاشتراك في نشاطات جماعية لخدمتهم.

ط-الميل للعمل العلمـــــي: الرغبة في البحث العلمي والاطلاع وتحصيل المعرفة.

ك-الميل للأعمال التي تتطلب العزلة: الرغبة في الأعمال التي تقتضي العزلة والابتعاد عن الآخرين كالباحث في معمله.

ل-الميل للأعمال التجاريــــــــــة: الرغبة في القيام بالاتجار والبيع والشراء والاستبدال.

م-الميل لأعمال الحسابات والمراجعات: الرغبة في القيام بالأعمال التي تتطلب العمليات والمراجعات الحسابية والإحصائيات.

9- الاستعدادات والقدرات التي يتطلبها العمل: في هذا الجدول، نضع علامة (X)أو(V) أمام كل استعداد أو قدرة وتحت الخانة المناسبة للمستوى الذي ينبغي أن يكون عليه الاستعداد أو تكون عليه القدرة حتى ينجح العامل في عمله، فإن كان يلزم توافر الاستعداد أو القدرة بمستوى عال جدا وضعت العلامة أمامها تحت خانة (أ) وإن كان يلزم توافر الاستعداد أو القدرة بمستوى عال (أو فوق المتوسط) وضعت العلامة أمامها تحت خانة (ب) وإن كان يلزم توافر الاستعداد أو القدرة بمستوى

متوسط وضعت العلامة أمامها تحت خانة (ج)، وإن كان يلزم توافر الاستعداد أو القدرة بمستوى أقل من المتوسط وضعت العلامة أمامها تحت خانة (د) أما إن كان الاستعداد أو القدرة غير لازمين، أو لا أهمية لهما في هذا العمل وضعت العلامة أمامهما تحت خانة (هـ) وكما في البندين السابقين ينبغي أن نضع علامة أمام كل استعداد أو قدرة، ومتروك في نهاية الجدول فراغات لوضع الاستعدادات أو القدرات التي يرى القائم بتحليل العمل ضرورة إضافتها بالنسبة للعمل الذي يقوم بتحليله، وفيما يلي تعريف بالقدرات والاستعدادات الواردة في هذا الجدول بشكل مبسط ومختصر.

أ ـ الذكاء العام: القدرة على التفكير والفهم السليم، والحل المناسب للمشكلات.

ب ـ الحكـــــــــم: القدرة على الحكم الصائب على الأمور وتقديرها تقديرا دقيقا.

ج ـ الاستدلال اللفظي: معرفة وفهم المعاني للكلمات والعبارات والقطع.

د ـ طلاقة التعبير: سهولة تكوين جمل وعبارات تعبر عن المعاني التي يريد الفرد أن يوصلها.

هـ ـ تذكر الأفكار المجردة: تذكر المبادئ والنظريات، كتذكر الخطط والنظم.

و ــ تذكر التعليمات الشفوية: تذكر سلسلة من التعليمات والبيانات الشفوية.

ز ــ تذكر التعليمات الكتابية: تذكر سلسلة من التعليمات المكتوبة، وغير ذلك من بيانات.

ح ــ تذكر الأسماء والأشخاص: القدرة على التعرف أو تذكر الأسماء والأشخاص عن طريق المظهر أو الصوت أو الصورة.

ط ــ التذكر البصري: القدرة على استرجاع وتميز وإعادة تكوين مواد سبق عرضها أو التعرض لها بصريا.

ي ــ التذكر السمعي: استرجاع أو تذكر الموضوعات من بين الميزات السمعية المدركة سابقا.

ك ــ التذكر المكاني: تذكر المواضع الخاصة بالأشياء وأماكن تواجدها.

ل ــ المعلومات الميكانيكية: القدرة على التعرف وتسمية الأدوات والأجهزة الميكانيكية.

م ــ إدراك العلاقات المكانية: القدرة على اكتشاف العاقات بين الأشياء على أساس أبعادها ومواضعها.

ص ــ المعالجة الذهنية للصور: القدرة على تصور حركة الأشياء مثل تصور الشيء وهو يدور في اتجاهات مختلفة.

ع ـ **سرعة الإدراك:** سرعة معرفة أو استخراج شكل معين من مجموعة متشابهة من الصور أو الأشكال، أو إدراكه.

ف ـ **الترتيب والتنظيم:** ترتيب الخطوات أو الموضوعات في نظام مناسب محكم.

س ـ **اتخاذ القرارات:** القدرة على الوصول إلى قرارات حكيمة ووضعها.

ق ـ **تصميم الخطط:** القدرة على تحديد الخطوات ومعرفة الأشياء التي يجب عملها لتحقيق غرض معين.

ر ـ **المبادأة:** القدرة على معرفة المشكلات التي تتضمنها مواقف العمل وعلاجها على حسب مقتضيات الموقف، دون انتظار تعليمات معينة من الآخرين.

ش ـ **سهولة التعامل بالأرقام والعمليات الحسابية:** القدرة على القيام بالعمليات الحساسية والإحصائية والرياضية.

ت ـ **الانتباه لأشياء كثيرة:** القدرة على تركيز الانتباه والوعي على أجزاء متعددة من موقف العمل في وقت واحد، أو تحويل الانتباه من جزء لجزء بسرعة.

- **التركيز وسط أشياء مشتتة للانتباه:** القدرة على أداء العمل والتركيز عليه وسط الضجيج والصخب، والعوامل التي تشتت الانتباه.

- **تقدير الأطوال:** القدرة على تخمين طول الشيء، أو مقارنة أطوال مختلفة بطول معين، أو تقدير الفرق بين طولين أو أكثر.
- **تقدير الأوزان:** القدرة على تخمين وزن الشيء، أو مقارنة أوزان مختلفة بوزن معين، أو تقدير الفرق بين وزنين أو أكثر.
- **تقدير الأحجام:** القدرة على إصدار أحكام دقيقة تتعلق بالأبعاد.
- **تقدير كمية الأشياء:** القدرة على إصدار أحكام دقيقة تتعلق بكمية الأشياء وسمعتها.
- **تمييز الألوان:** القدرة على التمييز بدقة عن طريق النظر بين الألوان المختلفة للأشياء.
- **التمييز باللمس:** القدرة على التمييز بين الأشياء بدقة عن طريق اللمس وحساسية الأصابع.
- **التمييز بالشم:** القدرة على التمييز بدقة بين الروائح المختلفة عن طريق حاسة الشم.
- **التمييز العضلي:** القدرة على إصدار أحكام دقيقة على أساس الحساسية العضلية، كتلك التي يتطلبها تقدير الوزن أو الثقل عن طريق الرفع.
- **حدة الإبصار:** القدرة على إدراك الأشياء، أو التحقق منها، أو تحديد موضعهاــ عن بعدــ باستخدام الإبصار.
- **حدة السمع:** القدرة على التمييز الدقيق بين الأصوات والإحساس بها من بعد.
- **حاسة تذوق الطعم:** القدرة على التمييز الدقيق لأوجه الشبه والاختلاف في الطعم عن طريق التذوق وتقدير المذاق.

- **قوة الأيدي:** القدرة على أداء العمل الذي يتطلب قوة في الأصابع واليدين، الأمر دون أن يمثل ذلك ترقية للعامل، أو تخفيضا له، أو إضرار به، فلو كلنا نقوم بتحليل عمل "كاتب حسابات" مثل، فميكن أن نذكر في هذا البند، كاتب أرشيف ــ سكرتير ــ كاتب آلة كاتبة".
- **قوة الظهر:** القدرة على أداء العمل الذي يحتاج إلى عضلات قوية بالظهر والكتفين.
- **قوة الساقين:** القدرة على أداء العمل الذي يحتاج إلى عضلات قوية بالساقين والرجلين.
- **زمن رجع الصوت:** القدرة على الاستجابة الحركية المتآزرة بسرعة لمنبه صوتي
- **زمن رجع الضوء:** القدرة على الاستجابة لحركية التآزر بسرعة لمنبه ضوئي.
- **زمني رجعي تميزي أو اختياري:** القدرة على الاستجابة الحركية المتآزرة بسرعة لمنبه صوتي أو ضوئي مميز، دون الاستجابة لمنبه آخر صوتي أو ضوئي، وبيد دون الأخرى.
- **مهارة الأصابع:** القدرة على تحريك الأصابع للقيام بسلسلة من الحركات التي تتطلب وضع الأشياء في أماكنها بسرعة ودقة.
- **مهارة اليد اليمنى:** القدرة على تحريك اليد اليمنى لأداء سلسلة من الحركات التي تتطلب منها بسرعة ودقة.
- **مهارة اليد اليسرى:** القدرة على تحريك اليد اليسرى لأداء سلسلة من الحركات التي تطلب منها بسرعة ودقة.

- **التآزر بين اليدين:** القدرة على تحريك اليدين معا للاشتراك في عمل ما بسرعة وبدقة الأزر بين العينين واليدين: القدرة على القيام بعمل متآزر بين اليدين والقدمين على أساس ما تراه العينان (كما يحدث في قيادة السيارات).
- **المثابرة العضلية:** القدرة على العمل الحركي أو العضلي لفترة طويلة.
- **الطول:** الطول المناسب لمن يشغل العمل.
- **الوزن:** الوزن المناسب لمن يشغل العمل.
- **المظهر الشخصي:** مظهر الشخص الخارجي (جماله، جاذبيته، أناقته، طريقته في الحديث).

10- النشاط البدني الذي يتطلبه العمل: ونضع في هذا الجدول علامة (X) أو (V) أمام كل نشاط وتحت الخانة المناسبة لدرجة تطلب العمل لهذا النشاط، فإذا كانت درجة تطلب العمل لهذا نشاط عالية جدا وضعت العلامة تحت خانة (أ) وإذا كانت هذه الدرجة متوسطة وضعت العلامة تحت خانة (ج) وإذا كانت هذه الدرجة أقل من المتوسط وضعت العلامة تحت خانة (د)، أما إذا كان العمل لا يتطلب هذا النشاط، أو لا قيمة له في هذا العمل وضعت العلامة تحت خانة (هـــــ) ويجب وضع العلامة أمام كل نشاط، ومتروك في نهاية الجدول فراغات لنذكر النشاطات البدنية التي يتطلبها العمل ولم ترد في الجدول، وفيما يلي تعريف مبسط ومختصر للمقصود بالنشاطات الواردة بالجدول:

أ-**المشي:** التحرك من مكان لآخر على القدمين في خطوات متتابعة دون الجري.

ب-**القفز:** دفع الجسم لأعلى أو أسفل عن طريق تحريك عضلات القدمين والساقين.

ج-**الجري:** التحرك بسرعة باستخدام القدمين والساقين بطريقة أسرع من المشي.

د-**التوازن:** الوقوف والمشي أو الجري على أماكن أو أسطح ضيقة مع توازن الجسم منعا للسقوط.

هـ ـ التسلق: الصعود أو النزول من السلالم والنقالات والأعمدة باستخدام الساقين واليدين والذراعين معا.

و ـ الزحف: التحرك من مكان لأخر على اليدين والركبتين، أو على اليدين والقدميـــن.

ز ـ الوقوف: ارتكاز الجسم على القدمين والسائقين في هيئة معتدلة أو قريبة من الاعتدال.

ح ـ الدوران: إدارة الجسم والفرد جالس أو واقف.

ط ـ الانحناء: ثنى الجسم للأمام أو الخلف أو الجانبين أو لأسفل باستخدام الجذع والعمود الفقري.

ي ــ **القبــــــع:** ثنى الجسم عن طريق ثنى السائقين وثنى العمود الفقري.

ك ــ **الركوع:** ثنى الجسم وانحناؤه، أو ثنى السائقين عند الركبتين والارتكاز على إحدى الركبتين أو الاثنتين معا.

ل ــ **الجلوس:** الارتكاز على الردفين أو مؤخرة الجسم.

م ــ **مد اليــد:** مد الذراعين أو اليدين في أي اتجاه.

ص ــ **الرفــــــع:** رفع الشيء أو خفضه من مستوى لأخر.

ع ــ **الحمــــل:** نقل الشيء من مكان لأخر يرفعه باليدين والذراعين أو وضعه على الكتف.

ف ــ **الرمي:** دفع الشيء أو قذفه في الهواء ــ سواء بحركة اهتزازية من اليد أو الذراع.

س ــ **القبض باليد:** مسك الشيء أو القبض عليه أو إدارته أو تحريكه باليد أو اليدين **(**وليس بالأصابع فقط**)**.

ق ــ **الدفع:** بذل جهد لتحريك شيء بعيدا عن مصدر القوة ويتضمن ذلك الدق والضغط على الدواسات.

ر ــ **المسك بالأصابع:** الالتقاط أو العصر، أو القيام بحركات تعتمد أساسا ــ على الأصابع.

ش ــ اللمس: إدراك صفات الأشياء، مثل: الحجم والشكل والخشونة ودرجة الحرارة عن طريق أطراف الأصابع.

ت ــ التكلـــــم: التعبير عن الأفكار أو تبادلها باستخدام الكلمات المنطوقة.

ث ــ الرؤيـــــة: إدراك طبيعة الشيء باستخدام الإبصار.

ن ــ السمـــــع: إدراك طبيعة الأصوات باستخدام الآذان.

11-**نواحي العجز التي تمتع صاحبها من مزاولة هذا العمل:** نكتب في أرقام متتابعة جوانب العجز التي تمتع صاحبها من مزاولة العمل بنجاح وسبب ذلك، فمثلا لو كان العمل موضع التحليل هو سائق أوتوبيس فيمكن كتابة.

أ ــ كف البصر (العمى) لحاجة الساق إلى الإبصار لرؤية المارة والأشياء المحيطة حتى لا يصطدم بها.

ب ــ الصمم (عدم السمع) لحاجته لسماع أصوات التنبيه المختلفة المصادر، حتى لا يتورط أو يتسبب في حادث.

ج ــ فقد الذراعين: لحاجته إليهما لتحريك وضبط عجلة القيادة.

د ــ فقد السائقيــن: لحاجته إليهما للضغط على البنزين والفرامل.

سادسا: المسؤولية

تقسم المسؤولية ــ في هذا الجدول ــ إلى ثمانية أنواع (كما هو موضح بالجدول) ويذكر تحت كل نوع منها جملة المسؤوليات التي تقع على كاهل العامل تحت خانة "مسؤول عن" وأمام كل مسؤولية تذكرها، وتحت خانة درجة المسؤولية، نكتب مدى مسؤولية العامل في هذه المسؤولية، هل هي كاملة "أي يحاسب وحده على عدم الوفاء بها، أم "جزئية" أي يشترك غيره معه في الحساب والمسؤولية عنها، فنضع علامة (x)أو(V) أمام كل مسؤولية تحت الخانة المناسبة لدرجة المسؤولية، وأمام كل مسؤولية نذكر تحت خانة "نتيجة الإهمال في تحمل المسؤولية" ماهية الضرر الذي ينجم عن عدم الوفاء بهذه المسؤولية وقيمته.

سابعا: العلاقة بالأعمال الأخرى

ويسجل في هذا البند علاقات العمل موضع التحليل بالأعمال الأخرى داخل نفس مؤسسة العمل، وهي العلاقة الخاصة بالإشراف والترقية والنقل، ويقسم هذا البند إلى خمسة بنود فرعية هي:

1ــ القائم بالعمل يشرف على: يكتب في هذا الجدول أمام كل نوع من المؤهلات، وتحت خانة "عدد الأفراد" عدد الموظفين أصحاب المؤهل، الذين يشرف عليهم القائم بالعمل وتحت خانة "وظائفهم" تكتب وظائفهم، وتحت خانة "نوع الإشراف عليهم يكتب (مباشر) أو (غير مباشر) تبعا لنوع الإشراف الذي يقوم به القائم بالعمل على ذوي المؤهل هذا.

2 ــ الإشراف على القائم بالعمل: يذكر أمام بند (أ) أسماء الأعمال التي تشرف على القائم بهذا العمل (وليس أسماء العاملين) فمثلا، لو كان العمل موضع التحليل هو عمل مدرس رياضة بالمدرسة الثانوية، فإننا نذكر في هذا البند، (مدرس أول الرياضة بالمدرسةــ وكيل المدرسةــ ناظر المدرسةــ موجه الرياضة) أما البند (ب) فنذكر فيه نوع الإشراف على القائم بالعمل، من حيث كونه مباشرة أم غير مباشرة.

3 ــ القائم بالعمل يرقى من القائمين بالأعمال: نذكر هنا الأعمال التي يمكن أن يكون القائم بالعمل قد رقى منها، فمثلا أو كان العمل موضع التحليل هو "ناظر مدرسة ثانوي" فنذكر هنا، وكيل مدرسة ثانوي ــ ناظر مدرسة إعدادي" على سبيل المثال.

4 ــ القائم بالعمل ينقل من أو إلى الأعمال: نذكر هنا الأعمال التي تقع في نفس مستوى العمل الذي نقوم بتحليله، حيث يمكن نقل العامل من هذا العمل موضع التحليل إلى أي منها إن اقتضى توافر الاستعداد أو القدرة بمستوى عال (أو فوق المتوسط) وضعت العلامة أمامها تحت خانة (ب) وإن كان يلزم توافر الاستعداد أو القدرة بمستوى متوسط وضعت العلامة أمامها تحت خانة (ج) وإن كان يلزم توافر الاستعداد أو القدرة بمستوى أقل من المتوسط وضعت العلامة أمامها تحت خانة (د) أما إن كان الاستعداد أو القدرة غير لازمين، أو لا أهمية لهما في هذا العمل وضعت العلامة أمامهما تحت خانة (ه) وكمنا في البندين السابقين، ينبغي أن نضع علامة أمام كل استعداد أو قدرة، ومتروك في نهاية الجدول فراغات لوضع الاستعدادات أو القدرات التي يرى القائم

بتحليل العمل ضرورة إضافتها بالنسبة للعمل الذي يقوم بتحليله، وفيما يلي تعريف بالقدرات والاستعدادات الواردة في هذا الجدول بشكل مبسط ومختصر، حتى لو كانت الظروف صعبة وبدون راحة كبيرة، ودون إحساس بالملل والتعب والرغبة في إنهاء العمل.

5-**القائم بالعمل يرقى إلى:** نكتب هنا الأعمال التي يمكن أن يرقى إليها القائم بالعمل الذي نقوم بتحليله فمثلا، لو كنا نقوم بتحليل عمل "مدرس ثانوي رياضة" فيمكن أن نكتب أمام هذا البند" مدرس أول ثانوي رياضة ــ وكيل مدرسة ثانوي ــ ناظر مدرسة إعدادي".

ثامنا: ظروف العمل

يتضمن هذا البند أربعة بنود فرعية هي:

1-**ظروف مكان العمل :** وتشمل الظروف الخاصة بمكان العمل، ونضع (X)أو(V) أمام (أ) بالداخل إن كان العمل يؤدي بداخل مبان، بما يكفل الوقاية من مضايقات الجو وظروفه وتقلباته، أو نضع العلامة أمام (ب) بالخارج إن كان العمل يؤدي خارج مباني (أ)، تحت مظلات، مما لا يحقق وقاية كافية من تقلبات الجو ومضايقاته.

ثم ننتقل ــ بعد ذلك ــ للجدول فنضع أمام كل ظرف من الظروف المذكورة ب علامة (x)أو(v) تحت الخانة (ب) إن كان ملائما للعامل (أو فوق المتوسط في ملاءمته للعامل)، وتحت الخانة (ج) إن كان متوسط الملائمة للعامل، وتحت الخانة (د) إن كان غير ملائم للعامل (أو تحت المتوسط في ملاءمته للعامل)، وتحت الخانة (هــ) إن كان غير

ملائم على الإطلاق للعامل، أو بسبب ضيفا كبيرا له، وقد لا يتوافر ظرف في العمل الذي نقوم بتحليله فنضع أمامه، حسب مدى ملائمة عدم توفر الظرف العامل، فمثلا، إن لم تكن هناك أتربة بمكان العمل نضع العلامة أمام أتربة "تحت خانة (أ) وهكذا... وبالجدول فراغات في نهايته لكتابة الظروف التي قد نرى إضافتها عند تحليل عمل معين، ولا بد من وضع علامة أمام كل ظرف.

2 ـ **مخاطر العمل** : ويتضمن هذا البند أنواع المخاطر المختلفة التي تعرض العامل للضرر أثناء قيامه بعمله، وفي الجدول نضع علامة (x)أو(v) أمام كل نوع من هذه المخاطر تحت خانة (أ) إن كان العامل يتعرض له بدرجة عالية جدا، و(ب) إن كان العامل يتعرض لهذا بدرجة عالية، و(ج) إن كان يتعرض له بدرجة متوسطة، و(د) إن كان يتعرض له بدرجة أقل من المتوسط (أو يتعرض له قليلا) و(هـــ) إن كان العامل لا يتعرض لهذا النوع من الخطر على الإطلاق، وفي نهاية الجدول فراغات لإضافة أنواع أخرى من الأخطار قد نرى إضافتها عند تحليل عمل معين، ولا بد من موضع العلامة أمام كل نوع من هذه المخاطر.

3 ـ **الأمراض المهنية التي تصيب العامل** : يختص هذا البند بالأمراض التي قد تصيب العامل من جراء عمله في هذا العمل، وعلى القائم بتحليل العمل أن يضع علامة (x)أو(v) أمام كل نوع من أنواع المرض، تحت خانة (أ)إن كانت درجة تعرض العامل له (أو احتمال إصابته به) كبيرة جدا، وتحت خانة (ب) أين كانت درجة تعرضه له

كبيرة وتحت خانة (ج) إن كانت درجة تعرضه له متوسطة، وتحت خانة (د) إن كانت درجة تعرضه له تحت المتوسط، وتحت خانة (هـ) إن كان العامل لا يتعرض له على الإطلاق من جراء عمله، وبنهاية الجدول فراغات لذكر أنواع أخرى من الأمراض، تنتج عن العمل، قد يرى القائم بتحليل عمل معين إضافتها، ولا بد من وضع العلامة أمام كل من هذه الأمراض.

4 ـ **مواعيد العمل:** المقصود بمواعيد العمل هي الفترة التي يفرض على العامل قضاؤها في العمل وتوقيتها، ولهذا نذكر أمام البنك (أ) عدد ساعات العمل الرسمية التي يقضيها العامل يوميا في عمله، وأمام البند (ب) ما إذا كان العمل يتم في وردية موحدة صباحاـ مثلاـ من الساعة الثامنة كل يوم، كما هو الحادث في أغلب مصالح الحكومة، أو يتم العمل في ورديات متناوبة أسبوعيا أو شهريا مثلا، بحيث يعمل العامل هذا الأسبوع في وردية الصباح، والأسبوع الذي يليه في وردية بعد الظهر، والأسبوع التالي في وردية الليل، وهكذا، كما يحدث في أغلب المصانع، وفي بند أنواع الوردية نذكر ساعة ابتداء كل وردية وساعة نهايتها.

تاسعا: ملاحظات

نذكر في هذا البند كافة الملاحظات التي قد يرى القائم بتحليل العمل تسجيلها عن هذا العمل، أو عن هذا التحليل، مثل ظروف التحليل أو تقييمه لعملية جمع البيانات... أو استحالة ملء بعض بنود هذه الاستمارة عند قيامه بالتحليل، أو اضطراره لتعديل بعض بنودها، أو

إلغائها، أو إضافة بنود لم ترد في الاستمارة، أو شرح مصطلحات خاصة وردت في الاستمارة لا يفهمها إلا المختصون أو أية تعليقات يرد ذكرها في هذا الشأن.

وقد لا تكفي المساحة المخصصة في استمارة تحليل العمل لبند الملاحظات التي يرد ذكرها القائم بتحليل العمل، ولهذا ينبغي استكمال هذا البند في أوراق منفصلة ترفق بالاستمارة.

ومن الجدير بنا هنا أن نوصي بأن تقوم لجنة من أكثر من أخصائي واحد بتحليل العمل المراد تحليله، بحيث يقوم كل واحد منهم بتحليل العمل منفردا، ثم يبحثون معا، ويتناقشون للوصول إلى تحليل واحد، وذلك لان هناك كثيرا من بنود التحليل تختلف فيها وجهات النظر، فيكون قرار الجماعة أكثر صوابا ودقة وقويا من الحقيقة، على نحو ما يحدث في الأحكام القضائية التي تنظر قضايا خطيرة، حيث لا ينفرد بالقضاء، فيها قاض واحد. [59]

[59]– فرج عبد القادر طه، نفس المرجع السابق، ص ص(131–147).

خاتمة:

لا شك أن قيمة تحليل العمل وقدرته على تحقيق أهدافه تعتمدان–أساسا–على مدى دقة عملية التحليل، وكفاءة القائم بها وقدرته على جمع البيانات والمعلومات الشاملة والصحيحة عن العمل، وقدرته على تنظيمها وعرضها في استمارة تحليل العمل، لهذا فإن هناك عدة احتياطات يفضل الاسترشاد بها أثناء عملية التحليل لتحقيق الدقة والكفاءة المطلوبتين لها، ومن أهمها ما يلي:

1- أن يقوم بالتحليل أخصائي مؤهل وذو خبرة في تحليل الأعمال.

2- أن يحتفظ أخصائي تحليل العمل في ذهنه بصورة لاستمارة تحليل العمل وكافة ما تحويه من بنود، وكيفية ملئها، فهذا يساعده على توجيه جهده واهتمامه إلى جمع البيانات المطلوبة لاستمارة تحليل العمل، دون أن ينسى منها شيئا ذا بال.

3- أن يقوم أخصائي تحليل العمل بملاحظة أكثر من عامل من مختلف مستويات العمال (الماهر –نصف الماهر–غير الماهر) أثناء القيام بالعمل، حتى تكتمل له صورة لكيفيات الأداء، التي –ولا شك– تختلف بعض الشيء من عامل لآخر، خاصة وأننا نقوم بتحليل العمل دون اقترانه بعامل معين، أي أننا نقوم بتحليل العمل وليس العامل.

4- أن يقوم بتحليل العمل– كما سبق وأن أشرنا–أكثر من أخصائي –كل على حدة –وبعد أن ينتهي كل منهم من تحليل العمل يجتمعون على هيئة لجنة تتناقش فيما بينها في نتائج تحليل كل منهم، بحيث يخرجون– في نهاية الأمر–باتفاق على البيانات التي توضع في بنود استمارة تحليل العمل، وفي حالة عدم الاتفاق على بيان محدد يؤخذ بالبيان الذي يتفق عليه العدد الأكبر منهم.

5- يفضل قبل الاعتماد على أخصائيين لتحليل العمل والوثوق في كفاءتهم لهذه العملية أن يختار عمل معين، يقوم كل منهم – على حدة – بتحليله، ثم تحسب درجات الاتفاق بين كل منهم وزميله، فإذا كانت درجات الاتفاق بين كل منهم وزميله، فإذا كانت درجات الاتفاق عالية دل ذلك على الثقة الكبيرة التي يمكن أن نضعها في الأخصائي، أما إذا كانت منخفضة فإن ذلك يدل على نقص كفاءة الأخصائي، وأنه ما زال في حاجة إلى تدريب أكثر ودراسات أعمق في تحليل العمل، حتى يمكن الوثوق فيه.

خلاصة القول، أن عملية تحليل العمل المعين، بالإضافة إلى ما قد تتضمنه من تحليل الحركة والوقت فيه، سوف نضع أيدينا على الخصائص الأساسية التي ينبغي أن تتوافر للفرد حتى ينجح فيه، سواء أكانت هذه الخصائص جسمية أم ذهنية أم شخصية، لهذا فإن تحليل العمل هو الخطوة الأولى التي ينبغي أن تسبق عملية الاختيار له، أو [redacted]يه، أو التأهيل عليه، أو النقل إليه، إذ لا ينبغي أن يختار له، أو

يوجه إليه، أو يؤهل عليه، أو ينقل إليه إلا من تتوافر فيه الخصائص الأساسية اللازمة للنجاح فيه على نحو ما يؤدي إليه تحليله.

قائمـــة المراجع:

1. حمدي ياسين وآخرون، **علم النفس الصناعي والتنظيمـــي – بـــين النظرية والتطبيق–**، دار الكتاب الحديث، الاسكندرية، 1999.

2. عبد الرحمن عيسوي، **دراسات في علم النفس المهني والصـــناعي،** دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1997.

3. أمية فارس بدران، هيفاء راسم حوسة، **دراسات في قوانين المهنـــة وآدائها**، دار هيفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

4. عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، دار وائـــل، عمان، 2003.

5. عبد الغفار حنفي، **إدارة الأفراد بالمنظمات –مدخل وظيفـــي–**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

6. عبد الفتاح محمد دويدار، **أصول علم الـــنفس المهنـــي والصـــناعي والتنظيمي وتطبيقاته**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.

7. أحمد مصطفى خـــاطر، محمـــد بهجـــت كشـــك، **إدارة المنظمـــات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية**، المكتب الجامعي الحـــديث، الإسكندرية، 1999.

8. جودت عزت عبد الهادي، سعيد حسني العـــزة، **التوجيـــه المهنـــي ونظرياته**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

9. كامل محمد محمد عويضة، **علم النفس الاجتماعي في الصناعة**، دار الكتب العلمية، بيروت، ب ت.

10. رونالد.ي.ريجيو، **المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمـــي**، ترجمة: فارس حلمي، دار الشروق، عمان، 1999.

11. فرج عبد القادر طه، **علم النفس الصناعي والتنظيمـــي**، الطبعـــة التاسعة، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.

12. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، **إدارة الموارد البشرية –مدخل استراتيجي–**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.

13. أحمد ماهر، **التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005

14. مريم حسين، **السلوك التنظيمي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002

15. عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي–**، دار وائل، عمان، 2005.

16. حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.

17. مهدي حسن الزويلف، **إدارة الأفراد**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

18. عبد الغفار حنفي، حسين القزاز، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد،** الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996.

19. حمداوي وسيلـــة، **إدارة المـــوارد البشـــريـــة**، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.

20. قباري محمد إسماعيل، **علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية**، الإسكندرية.

21. محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي،** دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

22. جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ، الرياض، 2003.

23. عبد الغفار حنفي، **إدارة الأفراد بالمنظمات –مدخل وظيفي–**، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2000.

24. يوسف القزاقزة وآخرون، **إدارة الخدمات الصحية والتمريضية،** دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

25. فارس حلمي، **مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي**، دار الشروق للنشر والتوزيع، فلسطين، 1999.

26. [redacted] **أصول البحث الاجتماعي**، الطبعة 5، دار غريب، القاهرة، 1996.

27. www.ict-megaclub.com.eg/career/CareerTips.aspx

تحليل
وتوصيف العمل

الدكتورة: صباح غربي

02 نهج حفصي الطاهر "وراء الولاية" - سطيف / الجزائر
النقال: 0550.96.31.07 / 0550.96.31.19
هاتف/ فاكس: 036.82.58.09
البريد الالكتروني: dar.moudjadid@gmail.com
على الفيس بوك: دار المجدد للطباعة والنشر والتوزيع

دار المجدد للنشر والتوزيع
ISBN: 978-9947-38-312-4 DL: 2020